



Universidad
Tecnológica
del Perú

Facultad de Ingeniería

Carrera de Ingeniería Industrial

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO
ACADÉMICO DE BACHILLER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

**Diagnóstico de los procesos operativos de micro y pequeñas empresas
del sector gastronómico en la región Lambayeque**

Autores

Bernabé Chávez, Carlos Miguel (1628330)

Checa Torres, Leonardo Rafael (1626154)

Asesores

Chávez Romero, Zaida Brenilda

Torres Mirez, Karl Friederick

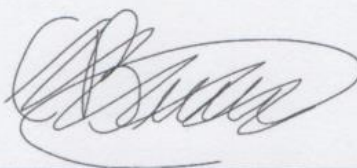
Chiclayo, Perú

Diciembre – 2020

Declaración de Autenticidad y No Plagio

Por el presente documento, yo Bernabé Chávez Carlos Miguel, identificado con DNI N° 71413278, egresado de la carrera de Ingeniería Industrial, informo que he elaborado el Trabajo de Investigación denominado "Diagnóstico de los procesos operativos de micro y pequeñas empresas del sector gastronómico en la región Lambayeque", para optar por el Grado Académico de Bachiller en la carrera de Ingeniería Industrial, declaro que este trabajo ha sido desarrollado íntegramente por los autores que lo suscriben y afirmo que no existe plagio de ninguna naturaleza. Asimismo, dejo constancia de que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no se ha asumido como propias las ideas vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos como en Internet. De igual manera, afirmo que soy responsable solidario de todo su contenido y asumo, como autor, las consecuencias ante cualquier falta, error u omisión de referencias en el documento. Sé que este compromiso de autenticidad y no plagio puede tener connotaciones éticas y legales. Por ello, en caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a lo dispuesto en las normas académicas que dictamine la Universidad Tecnológica del Perú y a lo estipulado en el Reglamento de SUNEDU.

Chiclayo, 7 de diciembre del 2020



Bernabé Chávez Carlos Miguel

Declaración de Autenticidad y No Plagio

Por el presente documento, yo Checa Torres Leonardo Rafael, identificado con DNI N° 72974324, egresado de la carrera de Ingeniería Industrial, informo que he elaborado el Trabajo de Investigación denominado "Diagnóstico de los procesos operativos de micro y pequeñas empresas del sector gastronómico en la región Lambayeque", para optar por el Grado Académico de Bachiller en la carrera de Ingeniería Industrial, declaro que este trabajo ha sido desarrollado íntegramente por los autores que lo suscriben y afirmo que no existe plagio de ninguna naturaleza. Asimismo, dejo constancia de que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no se ha asumido como propias las ideas vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos como en Internet. De igual manera, afirmo que soy responsable solidario de todo su contenido y asumo, como autor, las consecuencias ante cualquier falta, error u omisión de referencias en el documento. Sé que este compromiso de autenticidad y no plagio puede tener connotaciones éticas y legales. Por ello, en caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a lo dispuesto en las normas académicas que dictamine la Universidad Tecnológica del Perú y a lo estipulado en el Reglamento de SUNEDU.

Chiclayo, 7 de diciembre del 2020



Checa Torres Leonardo Rafael

Dedicatoria

Primero a Dios, por ser mi principio y fundamento, a mis abuelos, a mi padre y madre por su apoyo incondicional y sacrificio en mi formación como persona y motivación en la carrera profesional, de la misma forma a mi tío Ricardo por sus consejos en cada ciclo. Por último, a mi tío Efraín porque gracias a sus consejos y conversaciones pude ampliar mi mente en esta maravillosa carrera.

A Dios, quien cuida de mí todos los días.

A mi madre, por el esfuerzo que realiza a diario por verme cumplir mis objetivos tanto personales como profesionales, y que guiándome durante toda mi carrera he podido llegar muy lejos en estos años.

Agradecimiento

A Dios, por otorgarme la oportunidad de llegar a este punto en mi vida.

A la ing. Zaida Chávez Romero, el Lic. Karl Torres Mirez por su tiempo y apoyo en el trabajo de investigación y al ing. César Cama Peláez, agradezco su tiempo, dedicación y aporte primordial mediante sus asesorías para la mejora del trabajo de investigación.

A Dios, a quien agradezco profundamente por permitirme alcanzar mis objetivos.

A mi madre, hermano y abuelo, quienes con su apoyo he podido salir adelante en mi carrera profesional a pesar de las adversidades.

A la ingeniera Zaida Chávez y al profesor Karl Torres por todas sus enseñanzas y recomendaciones que permitieron el avance de este proyecto. Al ingeniero César Cama por sus asesorías y tiempo invertido en nosotros.

Índice General

Resumen.....	7
1. Problema de Investigación	8
2. Objetivo general y específicos	9
2.1. Objetivo general.....	9
2.2. Objetivos específicos.....	9
3. Justificación	9
4. Estado del Arte.....	10
5. Marco Teórico	16
5.1. Mipyme.....	16
• Características	16
5.2. Caracterización de procesos	17
• Componentes	17
5.3. Procesos operativos.....	17
5.4. Gestión de inventarios.....	17
• Tipos de inventarios	18
5.5. Logística	18
• Clasificación	18
• Logística y Comercio Electrónico.....	19
6. Metodología de la Investigación.....	19
6.1. Tipo	19
6.2. Diseño	19
6.3. Variables, operacionalización.....	21
6.4. Población y muestra.....	23
6.5. Técnica e instrumentos de recolección de datos.....	25
7. Resultados y Discusión.....	28
8. Conclusiones y recomendaciones	54
9. Referencias	56
10. Anexos	60

Resumen

El trabajo de investigación se realizó en base a 5 restaurantes de la región Lambayeque, tomando en cuenta la diversidad de productos ofrecidos, desde pizzas hasta platos del mar como arroz con mariscos. En tal sentido, el objetivo principal del proyecto ha sido diagnosticar los procesos operativos de las micro y pequeñas empresas seleccionadas para estandarizar los procesos tomando en base tres áreas principales: Almacén, producción y despacho de los productos. El trabajo empleó una metodología cuantitativa porque se han utilizado una serie de indicadores que permitieron medir los resultados esperados. Del mismo modo, es de tipo descriptivo y no experimental porque las variables no son manipuladas. Para la obtención de información se optó por cuestionarios, guías de observación estructuradas y registros internos de las empresas estudiadas. En el análisis se identificó procesos como de costos y mantenimiento que no se cumplen o se realizan de forma empírica, así como el pedido de productos a los proveedores, esto se refleja en sobrantes para el inventario de las empresas. Por otra parte, la cantidad mínima de trabajadores tanto en almacén y cocina que genera una demora cuando la demanda incrementa desde la tarde hasta la noche, dependiendo el tipo de comida que se ofrezca. Se recomienda, continuar el estudio de las empresas para ofrecer una propuesta de mejora en los procesos operativos que ya están diagnosticados en las empresas estudiadas.

Palabras claves: Caracterización, procesos operativos, microempresa, pequeña empresa.

1. Problema de Investigación

Las micro y pequeñas empresas son un componente vital dentro del ámbito empresarial latinoamericano. Una de sus principales razones es su presencia mayoritaria en cada sector, dando mayores oportunidades de empleo.

Pero según el CEPAL (2018), el hecho que exista un número muy considerable de estas empresas no significa que impacte en el PBI de manera significativa, de hecho, solo alcanza el 25% que contrastado en países de la Unión Europea, donde representan un promedio de 56%, hace dar cuenta de la fragilidad de estas debido a que en su mayoría son administradas empíricamente por sus propietarios, es decir, no se realizan controles necesarios con el fin de prolongar su vida empresarial y ser más competitiva conforme pase el tiempo, inclusive desarrollarse a tal punto de evolucionar a una gran empresa, es por ello que la presencia de los controles internos es fundamental, cosa que si se aplican en empresas de la Unión Europea.

En las empresas a estudiar durante el desarrollo de esta investigación, también aplica la predominancia respecto a la toma de decisiones de forma empírica, ya que son administradas por una persona natural o propietario del negocio, de tal modo esta persona es la que se encarga de tomar todas las decisiones relacionadas a la empresa, desde su proceso de abastecimiento, el proceso de elaboración de alimentos y la forma de servicio hacia el cliente o consumidor final, basándose en su experiencia en negocios previos ya sean propios o donde haya laborado.

Por otra parte, los procesos no se encuentran estandarizados, de esta forma no existe un adecuado control ni gestión de indicadores que podrían demostrar de manera suficiente y concreta el estado actual de la empresa, respecto a todo lo que involucre sus procesos operativos. Por ejemplo en cuanto al despacho de pedidos se realiza de manera empírica solo en una de las empresas a estudiar, las demás no poseen un sistema de delivery para satisfacer la demanda de sus clientes.

En resumen, un correcto diagnóstico de las micro y pequeñas empresas seleccionadas, permitirá a estas empresas examinar la situación actual de los procesos operativos como gestión de inventarios, producción, toma y despacho de los productos con el fin de satisfacer a los clientes. Con todo lo mencionado anteriormente, se plantea el siguiente problema: ¿Cuál es el diagnóstico de los procesos operativos de micro y pequeñas empresas del sector gastronómico en la región Lambayeque?

2. Objetivo general y específicos

2.1. Objetivo general

Diagnosticar los procesos operativos de micro y pequeñas empresas del sector gastronómico en la región Lambayeque.

2.2. Objetivos específicos

- Caracterizar la gestión de inventarios en las micro y pequeñas empresas del sector gastronómico en la región Lambayeque.
- Definir la caracterización del proceso de elaboración de alimentos de micro y pequeñas empresas del sector gastronómico en la región Lambayeque.
- Evaluar los procesos de toma y despacho de pedidos de alimentos elaborados por las micro y pequeñas empresas del sector gastronómico en la región Lambayeque.

3. Justificación

Los problemas de este tipo de empresas son diversos y estas representan la mayor parte de empresas en el país, por tanto, son una fuente para el crecimiento económico. La justificación del trabajo de investigación se centra en diagnosticar los procesos operativos porque constituyen los procesos principales de una cadena de abastecimiento en las empresas. Además, dado que el inconveniente en común de este tipo de empresas estudiadas y del mismo sector, se basa en una deficiente gestión de los recursos para la rentabilidad.

El presente trabajo sobre el diagnóstico de los procesos operativos de las micro y pequeñas empresas estudiadas, se justifica desde los puntos práctico, metodológico, económico, teórico y social.

a. Implicaciones prácticas, esta investigación se realiza porque existe la necesidad de diagnosticar y estandarizar los procesos operativos de las micro y pequeñas empresas por los problemas mencionados. En el mismo sentido, como resultado se puede poseer una visión holística que permita la toma de mejores decisiones y la mejora continua.

b. Utilidad metodológica, por la elaboración y utilización de técnicas e instrumentos que podrán ser de utilidad para los para alcanzar los indicadores de las dimensiones estimadas para el trabajo de investigación. Por tanto, los futuros investigadores pueden utilizarlas para poder estandarizar más empresas del rubro en el Perú.

c. Económico, en este aspecto, la investigación permite a las empresas el correcto aprovechamiento de los recursos disponibles para optimizar los tiempos y costos reflejados en la rentabilidad.

d. Valor teórico, este trabajo de investigación se realiza con el fin de aportar como base a los procesos operativos de las micro y pequeñas empresas del sector gastronómico, dado que es la base para sistematizar una propuesta de mejora que incremente la rentabilidad.

e. Relevancia social, la investigación con la caracterización de los procesos operativos busca impactar de manera positiva en las empresas estudiadas para su continuidad en el mercado. Además, de tomarse como base para caracterizar procesos operativos de otras micro y pequeñas empresas del sector gastronómico.

4. Estado del Arte

En los siguientes párrafos se detallan los antecedentes internacionales que aportan al trabajo de investigación en cuanto al tema productivo, gestión logística, almacenes e influencia del comercio electrónico en micro y pequeñas empresas.

Mayorga, Vasconez, Moreno, Arellano y Pazmiño (2020) en su investigación basa en la gestión de inventarios en el área de ferreterías. Presenta como objetivo el diseñar una estrategia de gestión de inventarios basada en tres pilares, el uso del software contable MONICA, manuales de gestión de inventarios y sistema de costeo basado en actividades, todo esto con la intención de impactar directamente en el crecimiento de la eficiencia en Pymes ferreteras. La realización del trabajo ha adoptado tres diferentes tipos de investigaciones, descriptiva, exploratoria y explicativa, por temas de confidencialidad no menciona el número y nombres de las empresas, y las técnicas aplicadas son la observación científica, la encuesta ejecutada a clientes internos y externos, asociadas al grado de satisfacción en la búsqueda y localización de mercaderías, además del grado de ordenamiento de éstas en bodega.

Concluye que el diseño de estos modelos o herramientas para Pymes ferreteras ha sido un éxito, demostrando que impacta en el aumento de la eficiencia empresarial. Esta investigación tiene un gran aporte ya que menciona el uso del software contable, además de la importancia de los manuales de gestión de inventarios y cómo podrían beneficiar a las empresas.

Esi-Ubani (2019) de Nigeria, y su investigación relacionada a la relación de inventarios con el marketing dentro de los restaurantes fast food en Abia, Nigeria. Y presentando como objetivo el determinar qué efecto tiene la gestión de inventarios y el desempeño del marketing en los restaurantes de comida rápida en el estado de Abia, así como la reducción de costos y el impacto que tiene este en la productividad de estos locales. La población determinada para llevarse a cabo fue todos los trabajadores y clientes de los restaurantes de comida rápida del estado de Abia y la muestra se remite a los cinco restaurantes más frecuentes y con mayor renombre de la zona; la investigación que se realizó fue cuantitativa, ya que se aplicaron diversas herramientas como cuestionarios para el personal, cuestionarios para clientes, datos secundarios brindados por los mismos restaurantes, así como también el uso de técnicas de muestreo, estadística descriptiva e inferencial reflejada en niveles de significancia, coeficientes de correlación y regresión lineal para determinar relaciones entre un aspecto y otro.

Concluyó en que existe relación significativa entre la gestión de inventarios y el marketing dentro de las empresas de comida rápida, estos hallazgos permiten a los gerentes ubicar de manera estratégica su organización con el fin de obtener mejores ganancias. Esta investigación brinda información acerca de la gestión inventarios y los resultados que conlleva a restaurantes, dando a entender a los gerentes que necesitan basarse en estudios concretos para que el aprovechamiento de las empresas sea el óptimo, sin optar permanentemente por pensamientos y acciones empíricas.

Garrido & Cejas (2017) elaboraron un trabajo de investigación llamado “La gestión de inventario como factor estratégico en la Administración de Empresas”. El objetivo general es analizar la efectividad de la gestión de inventarios, con el fin de destacar los costos inherentes al producto que se comercializa en las Pymes del Cantón Riobamba Ecuador. La investigación tuvo como muestra a tres empresas ubicadas en el cantón de Riobamba, el enfoque es cuantitativo para los procesos de inventarios y una búsqueda bibliográfica, así como trabajo de campo, se ejecuta en la provincia de Chimborazo.

Como conclusiones en el trabajo, se resalta la gestión de inventario para las pequeñas y medianas empresas. También, se describen modelos para aplicar una correcta gestión de inventarios que sirva de soporte administrativo para otros procesos desde la planificación hasta el control y evaluación. En el mismo sentido, se analizaron los modelos que garantizan la optimización de recursos y actividades administrativas (parte del proceso de abastecimiento y comercialización de los productos).

En el trabajo de las autoras, los resultados son de un impacto positivo de la gestión de inventarios en las empresas de muestra, agilizando temas logísticos de entradas y salidas de materia prima y producto terminado que se aplica tanto en la administración de empresas como un enfoque de ingeniería en la mejora continua y otras matrices que complementan la optimización de recursos en Pymes como son los ejemplos.

Con respecto a los antecedentes a nivel nacional, se detallan los trabajos que aportan a la investigación en cuanto a la importancia de la caracterización de los procesos en las empresas, así como también la gestión de almacenaje y cadena de suministros.

Coaguila (2017) en su investigación basada en una propuesta de modelo de gestión por procesos y calidad en una empresa de metales, donde identificó como objetivo general el llevar a cabo una propuesta para poder aplicar un sistema de gestión por procesos, además de uno de calidad dentro de la empresa O&C Metals S.A.C. y de esta forma satisfacer a sus comensales en lo que refiere a calidad, índice de disponibilidad y costos. La metodología se basa en un esquema donde resalta el uso de entrevistas, cuestionarios, análisis documental y observación, con el fin de que con estos datos pueda plantear una mejora basada en la gestión por procesos. Concluye refiriendo que todas las herramientas brindadas permitieron una caracterización concreta de todos los procesos de la empresa O&C Metals S.A.C., por consiguiente, consignando a través de ello una mejora para poder dar fin a los inconvenientes de la empresa, esto constó en la gestión de procesos, de acorde a los requisitos de ISO 9001:2015, teniendo como resultados un mejor orden en las actividades operativas para su gestión, enfocados hacia la satisfacción del cliente a través de la calidad.

Esta tesis da a entender que antes de la aplicación de este trabajo no existía conocimiento de los procesos de toda la empresa, pero ordenándolos y estableciendo propuestas de mejora se pueden obtener excelente resultados.

Alarcón (2019) en su tesis, para optar por el título profesional de Ingeniero Industrial y Comercial, basada en el proceso operativo relacionado a la gestión de inventarios para optimizar el despacho en una distribuidora limeña, comprende como objetivo general la gestión de almacenaje con el fin de disminuir el tiempo de despacho en una distribuidora en Lima. El enfoque de la metodología es cuantitativo, lo que permitió examinar de una manera más minuciosa los problemas, empleando entrevistas con el personal, así como la observación de las actividades y verificar los documentos de la empresa. Asimismo, se aplicaron herramientas para establecer una nueva gestión de almacenaje que logre una mayor eficiencia en los procesos de la empresa. Los instrumentos empleados son reuniones, entrevistas, observación de sus actividades y encuestas, los cuales son

detallados para cada uno de los objetivos específicos. Por otro lado, en cuanto al método de análisis de datos se utiliza la herramienta de calidad Ishikawa, diagrama de Pareto, 5'S, la toma de tiempos y hoja de comprobación para orden y limpieza. Por otra parte, la empresa cuenta con 14 trabajadores que son la población, el trabajo de investigación tomó la misma cantidad para la muestra, dado que es una cantidad pequeña. En su análisis de conclusiones, se consideró que utilizar herramientas de calidad como el diagrama de Ishikawa aportó en un panorama amplio de la situación de la empresa, junto con un diagrama de Pareto para cuantificar la relevancia y frecuencia de las causas de los principales problemas de la empresa. Igualmente, los trabajadores aplicando el método de las 5's lograron una mejor gestión en el almacenaje; además que el tiempo de despacho se redujo en un 80%. La importancia de la tesis se resalta en la aplicación de herramientas de Ingeniería Industrial para mejorar los procesos de almacenaje y gestión en la empresa distribuidora de Lima.

Atahumán & Falen (2018) realizaron una investigación denominada “La gestión de inventarios en la cadena de abastecimiento y su impacto en la toma de decisiones financieras de las empresas que realizan actividades de restaurante – pollería, en el distrito de Barranco, en el año 2017”. Teniendo por objetivo el determinar de qué manera la gestión de inventarios en la cadena de abastecimiento impacta en la toma de decisiones financieras de las empresas que realizan actividades de restaurantes – pollerías, en el distrito de Barranco. La población del estudio de la investigación está conformada por 21 restaurantes. El tipo de investigación es cualitativa y cuantitativa, así como también el uso de la estadística a través del estudio correlacional.

Concluye que la gestión de inventarios en la cadena de abastecimiento impacta en la toma de decisiones financieras de las empresas que realizan actividades de restaurantes – pollerías, así como también que los factores internos relacionados a la logística como la gestión de compras y gestión de almacenes influye de manera significativa en la toma de decisiones; y que mientras más sucursales tenga, mayores problemas tienen respecto a la gestión de inventarios. Los autores hacen mención a la gestión de compras como uno de los procesos más determinantes dentro de una empresa, una gestión estratégica involucra varias cuestiones y evaluaciones minuciosas de proveedores respecto a factores influyentes a corto y mediano plazo como su periodo de entrega o lead time, la calidad respecto a los estándares establecidos.

Para concluir, se exponen los antecedentes locales, que contribuyen al trabajo de investigación en temas relacionados principalmente a la viabilidad del e-commerce y las estrategias de administración en base a costos.

Díaz (2019) en su tesis para optar el grado académico de MBA, denominada “Plan de negocios basado en la viabilidad de un Market online de insumos para restaurantes en Chiclayo”. Con el objetivo general de determinar la viabilidad del plan de negocio para la implementación de un Market online de insumos para restaurantes de la ciudad de Chiclayo. El diseño de la investigación es de tipo descriptivo propositivo transversal no experimental. La población estimada es de 4,974 y muestra de 92 restaurantes. En las técnicas y procedimientos de recolección de datos se utiliza la entrevista y guía de entrevista. Por otro lado, dentro de las conclusiones los sectores más frecuentados son la Urbanización Santa Victoria y el centro de Chiclayo, que es donde más establecimientos se han encontrado. Asimismo; se determinó que 67 personas están dispuesta a utilizar el servicio de Market online de insumos, lo que hace atractiva la propuesta. Por otro lado, se estimó que el 40% de los restaurantes atienden todo el día y un 30% lo hace por la tarde. También, se evaluó los procedimientos a incluir en el plan de negocios de un Market online, siendo el total de 75% de propietarios que adquiere diariamente sus insumos.

En conclusión, del trabajo de investigación, la introducción del Market online en la ciudad, otorga un beneficio para los restaurantes en el sistema de gestión de inventarios como optimizar los tiempos en cuanto a la materia prima y económico.

Bustamante (2017) propuso un sistema de costos bajo la metodología ABC para el restaurante “El Rincón del Pato E.I.R.L.”. Comprende como objetivo general diseñar la Propuesta de un sistema de Costos ABC, para la mejora de la Rentabilidad del restaurante El Rincón del Pato E.I.R.L.”. El enfoque metodológico es cuantitativo, se utiliza una encuesta, en cuanto a la población se tiene a 18 personas entre gerente, contador administrador, cocineros, cevicheros y mozos. Por otra parte, en cuanto a la muestra son un total de 11 trabajadores sin incluir al mozo del restaurante. Además, las técnicas en el trabajo de investigación mencionan a encuestas e investigaciones documentales, en los instrumentos utilizados se detalla a los cuestionarios y revisiones documentarias, la metodología se da con un diseño no experimental y su nivel de investigación es transaccional descriptivo. Como conclusiones en cuanto a la tesis se han identificado los factores determinantes de precios de las comidas de manera empírica; por tanto, implementar el sistema de costos ABC se pueden determinar los precios unitarios de venta por cada plato de comida. Con la investigación se brindó una herramienta para estimar con mayor exactitud los costos y su impacto en las ganancias de las empresas. La importancia de la tesis es la propuesta de diseño de un sistema de Costos ABC, con el fin de agilizar los procesos que se repercuten en la disminución de los costos del restaurante lambayecano.

Díaz (2015) en su trabajo de investigación orientado a establecer una propuesta relacionada a un sistema logístico para las empresas dedicadas a la producción de King Kong en Lambayeque. El objetivo general radica en realizar una propuesta para el sistema logístico de las empresas fabricantes de King Kong de la ciudad de Lambayeque. La investigación toma como población a 5000 distribuidores (fabricantes) de King Kong y el tamaño de muestra necesario de 357 distribuidores y también se ha considerado 6 empresas formales como población de interés. El trabajo es de tipo descriptiva, en base a un diseño metodológico cualitativo, dentro de los instrumentos de recolección de datos se establecen el análisis documental, encuestas, entrevistas y el método de observación. La investigación se encuentra en el Área de Administración, línea de investigación: Logística.

En conclusiones, de acuerdo al análisis en los clientes, toman una mayor importancia a los aspectos como calidad, tamaño y precio al momento de adquirir los productos. Además, las organizaciones minoristas del estudio, resultaron encontrarse con un nivel medio con tendencia a ser bajo, debido a la deficiencia en el área logística, lo que limita las ganancias. En la tesis de grado, se propone una mejora en el sistema logístico desde la recepción de materia prima hasta el almacenamiento y distribución del producto de King Kong, lo que aporta un sistema de mejora continua para los procesos de las empresas que lo apliquen e implementen en su sistema de gestión.

5. Marco Teórico

5.1. Mipyme

Es una terminología que abarca las micro, pequeñas y medianas empresas, siendo las dos primeras las estudiadas en la presente investigación. Una Mipyme es un tipo de empresa conformada por un número muy limitado de personas, además, sus actividades son simples y disponen de recursos cortos. Según la Ley N° 30056, son unidades económicas con características propias y definidas respecto a sus ingresos, y que pueden desempeñar cualquier tipo de actividades productoras, extractoras o de servicios. Además el Ministerio de la Producción (2017) menciona que las Mipymes pertenecen a un segmento muy variable respecto a sus tasas de creación y liquidación, de este modo se infiere que no pueden ser desarrolladas de manera efectiva. Así como también el mencionar que este tipo de organizaciones no requieren un elevado monto de dinero, una compleja estructura y se adecúa fácilmente a las necesidades del mercado, es por estas razones que las Mipymes son el tipo de empresas con mayor volumen en el mundo, ya que son relativamente sencillas de constituir, pero cabe resaltar que también pueden desaparecer rápido si no son organizadas de manera eficiente.

- **Características**

Según el Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE se caracterizan como micro, pequeñas y medianas empresas basándose principalmente en el nivel de ventas anuales en UIT (Unidad Impositiva Tributaria).

Tabla 1

Clasificación de las Mipymes

Empresa	Monto máximo de ventas anuales (en UIT)
Micro empresa	150
Pequeña empresa	>150<=1700
Mediana Empresa	>1700<=2300

Nota. Adaptado de *Decreto Supremo N° 013-2013*

5.2. Caracterización de procesos

Es una herramienta aplicada en el ámbito industrial para estandarizar y detallar la secuencia en orden de los procesos de un sistema con el fin de mitigar la incertidumbre en cada etapa del proceso.

- **Componentes**

Entre los principales componentes para tener en consideración en el trabajo de investigación se toma en cuenta lo que la empresa Ingenioempresa (2019) destaca dentro de su plan de planificación táctica desde ISO 9001: Cómo estandarizar un proceso. Se detallan las actividades desde las entradas hasta las salidas (escoger proveedor adecuado hasta el cliente satisfecho). Tomando en cuenta a los recursos empleados para los procesos. Además, definir el alcance de los procesos y establecer un responsable de cada proceso. En resumen, es necesario establecer parámetros de control para las salidas; así como todos los procesos deben estar redactados en un documento, donde se informen los resultados.

5.3. Procesos operativos

Se define como proceso operativo a toda actividad que genera impacto directo dentro de lo que viene a ser el deleite del cliente, es decir, aquellas que en las que la empresa incurre para generar el producto o servicio esperado. Torres (s.f) menciona que para esta definición que se puede adaptar a diversas empresas según su rubro, pueden tener una base en la cual se encuentran los procesos comerciales, de solicitud del cliente, de la producción del bien o servicio, y de la entrega del mismo, así como también el servicio post-venta con el propósito de mantener una estrecha relación con el consumidor.

5.4. Gestión de inventarios

Un tipo de gestión que está enfocado el trabajo de investigación. Weston y Copeland (1996, como se citó en Molina, 2015) refiere a la gestión de inventarios como una táctica que tiene por finalidad la optimización del inventario, sin caer en sobre stocks y mucho menos en déficit de los mismos, los cuales interrumpen los procesos de la empresa. Puede aplicarse diferentes estrategias con el fin de tener una visualización más certera y que puedan ser diferenciadas fácilmente.

En conclusión, es optimizar los recursos para lograr una efectividad en todo el sistema de inventarios de la organización.

Para complementar la idea, una gestión diseñada y planificada es el primer paso de la ejecución de procesos manteniendo los estándares de la empresa y optimizando los tiempos.

- **Tipos de inventarios**

La clasificación varía de acuerdo a varios aspectos como necesidades, producción o funciones. Fernández en el año 2010 (como se citó en Calderón, 2014) clasificó a los inventarios según a su función como:

- *Inventario de ciclo*

Proporción del inventario total que rota para satisfacer necesidades de clientes, mientras mayor sea el tiempo entre dos pedidos de un artículo, su inventario de ciclo será superior.

- *Inventario de Seguridad*

Inventario destinado a cubrir una posible variación en la demanda con el fin de satisfacer a todos sus clientes.

- *Inventario de previsión*

Son aquellos que ya tienen una visión específica de las ventas por periodo de tiempo, por ejemplo, se acumula el inventario en periodos de baja demanda porque se sabe que se utilizará en los de alta demanda.

5.5. Logística

La satisfacción del cliente está ligada directamente a la logística, porque se encarga de los procesos necesarios para hacer que el producto llegue y en óptimas condiciones a quienes lo requieren. Para Carro y González (2013) la logística requiere varias acciones, como lo son el planificar, operar, controlar y detectar todas las oportunidades que puedan hacer que el proceso relacionado a la cadena de suministros sea más productivo. La logística es un mediador entre el proveedor y el cliente final, por ello, su objetivo es satisfacer a la demanda en el momento oportuno, así como también el relacionarse de manera estrecha con los proveedores para fortalecer lazos y obtener productos de mejor calidad, beneficiando a ambas partes.

- **Clasificación**

- *Logística de Aprovisionamiento*

La Universidad Manuela Beltrán (s.f.) define la logística de aprovisionamiento como el proceso que tiene como finalidad la adquisición de bienes y servicios en condición logística que son demandados por la empresa para su correcto funcionamiento.

- *Logística de Producción*

Con el nombre se infiere que este tipo de proceso va de la mano con el área de producción de la empresa, Nuño (2017) define a la logística de producción como el conjunto de acciones donde se planifica, implementa y controla de la manera más

competente posible la transformación de inputs en outputs, asegurado disponibilidad y el deleite de los consumidores finales.

- **Logística y Comercio Electrónico**

Con el transcurrir de los años, el comercio electrónico ha ido adquiriendo mayor protagonismo, siendo en la actualidad una de las formas más recurrentes de adquirir productos desde la comodidad del hogar, es por ello que las empresas ante esta necesidad de cambio adaptan sus sistemas logísticos para lograr mayor competitividad, frente a sus similares; para Ballesteros y Ballesteros (2007) las empresas deben implementar un sistema online de logística y distribución, de tal forma que sus estrategias sigan orientándose a satisfacer las expectativas de los consumidores finales, en el tiempo, lugar y precio acordado.

1. Metodología de la Investigación

1.1. Tipo

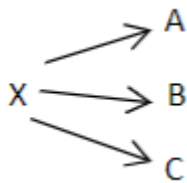
El tipo de investigación se fundamenta en el paradigma positivista, con una metodología cuantitativa. Se cuantificó la variable de estudio a un nivel para medir las dimensiones e indicadores del tema de diagnóstico de los procesos operativos de micro y pequeñas empresas del sector gastronómico en la región Lambayeque.

En cuanto a su alcance, se refiere a uno de tipo descriptivo, en el que se detallaron las características que se encuentran dentro de la investigación, siendo más específicos, en las micro y pequeñas empresas del sector gastronómico en la región Lambayeque, de tal forma que se posee un panorama de la situación actual en la que se encuentran y posteriormente se pueda plantear una alternativa con el fin de obtener una mejora dentro de sus procesos operativos respecto a cómo se están desarrollando en la actualidad. Arias (2012), comenta que la investigación descriptiva se basa en caracterizar una circunstancia, persona o grupo de ellas mismas con el objetivo principal de poder establecer similitudes entre ellos, así como también diferentes comportamientos que puedan presentar.

1.2. Diseño

Diseño no experimental, ya que no se manipuló la variable que se toma y que se da en la realidad, basado en la observación para luego poder ser analizados, además de ser transversal debido a que la investigación no se realizó en diferentes periodos de tiempo.

La investigación de diseño de campo consistió en recolectar datos de forma directa en relación de las empresas en investigación o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), dado que no se manipuló ni se controla la variable. En otras palabras, se obtuvo la información sin alterar las condiciones existentes. Dado que, su carácter es de investigación no experimental. Por un lado, también se utilizaron datos secundarios, de fuentes bibliográficas para elaborar un marco teórico; por otro lado, los datos obtenidos de fuentes primarias de campo, son las que resolvieron el problema y lograr cumplir con los objetivos planteados. Arias (2012). En función al presente trabajo de investigación, la información se ha obtenido a partir de tres diferentes fuentes, siendo estas los encargados de las micro y pequeñas empresas estudiadas, trabajadores (ya sea del área de cocina, almacén y despacho), así como también los clientes reflejado en su satisfacción y opinión de la capacidad de respuesta que se ofrece respecto a un determinado producto que se solicita a la empresa. Se detalla a través de la siguiente fórmula



Donde:

- **X: Procesos operativos**
- **A: Dueños de las Mipymes**
- **B: Trabajadores de las Mipymes**
- **C: Consumidores finales**

1.3. Variables, operacionalización

Variable: Procesos operativos

Definición Conceptual

Los procesos operativos impactan directamente en la satisfacción del cliente. Por lo general, se forman en base a la actividad primaria de la cadena de producción y en su mayoría suelen tener sub-procesos que lo conforman. Asimismo, Torres (s.f.) define que los procesos más vitales de la mayoría de empresas están conformados por el área comercial (que compone adquisiciones y almacenamiento, es decir, la gestión de inventarios propiamente dicha), de solicitud del cliente o toma de pedidos, producción y entrega del producto.

Definición operacional: Se detalla en la siguiente tab

Tabla 2

Matriz de la variable para el diagnóstico de los procesos operativos de micro y pequeñas empresas del sector gastronómico en la región Lambayeque

<i>Variable</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Técnica</i>	<i>Instrumento</i>
<i>Procesos operativos</i>	<i>Gestión de Inventarios</i>	-Calidad de MP proveedores -Costo de MP -Cantidad solicitada -MP no apta	-Análisis documental -Encuesta	-Información de los registros internos. -Cuestionario.
	<i>Toma de pedidos</i>	-Número de clientes por día -Tiempo de espera	-Observación	-Guía de observación.
	<i>Producción</i>	-Costes de producción -Ventas diarias -Productividad del personal	-Encuesta -Análisis documental	-Cuestionario. -Información de los registros internos.
	<i>Despacho y entrega de pedidos</i>	-Tiempo de espera -Porcentaje de tipo de despacho y entrega.	-Observación	-Guía de observación.

Elaboración propia

1.4. Población y muestra

Población

Se toman en cuenta las microempresas en la región Lambayeque, para estimar el número de estas dedicadas a la actividad de servicio de alimentos y bebidas se toma el total de micro y pequeñas empresas en la región Lambayeque, según INEI (2019) según el documento anual Perú: Estructura Nacional 2018 y el porcentaje anual de las microempresas a nivel nacional, como se muestra en la figura 2 del trabajo. La fórmula se determina de la siguiente manera:

$$x \times y\% = z \quad (1)$$

Donde:

X= Total de empresas en la región Lambayeque.

Y= Distribución porcentual según actividad económica.

Z= Total de empresas de la actividad de servicio de alimentos y bebidas en la región Lambayeque.

Aplica para micro y pequeñas empresas.

Entonces:

$$A. 83,170 \times 8.3\% = 6,903.11 \cong 6,903 \text{ microempresas}$$

$$B. 83,170 \times 2.3\% = 1,912.91 \cong 1,913 \text{ pequeñas empresas}$$

Por tanto, se toma como población 8,816 micro y pequeñas empresas con actividad económica de bebidas y alimentos en la región Lambayeque. Por otro lado, se muestra de manera gráfica la distribución en porcentaje del total de microempresas (todas actividades económicas), a nivel nacional.

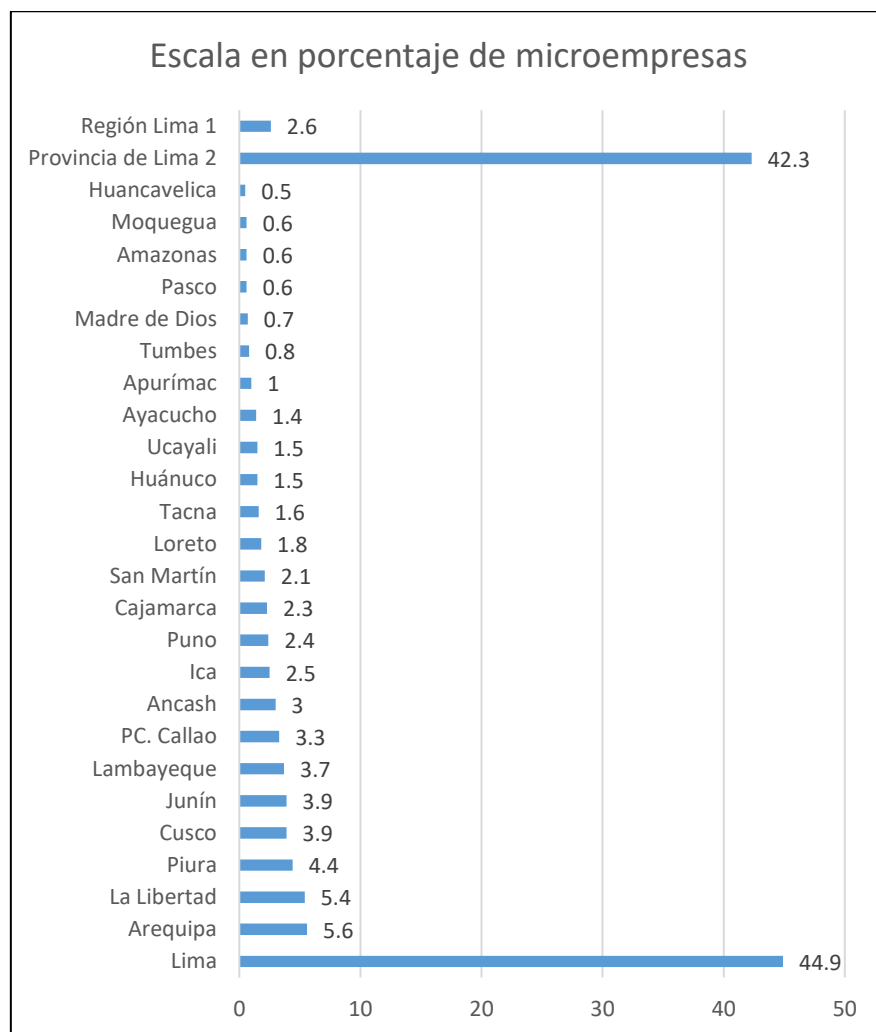


Figura 1. Perú: Microempresas, según departamento en porcentaje, 2018.

Fuente: Tomado de Perú: Estructura Nacional 2018, p. 13. Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019.

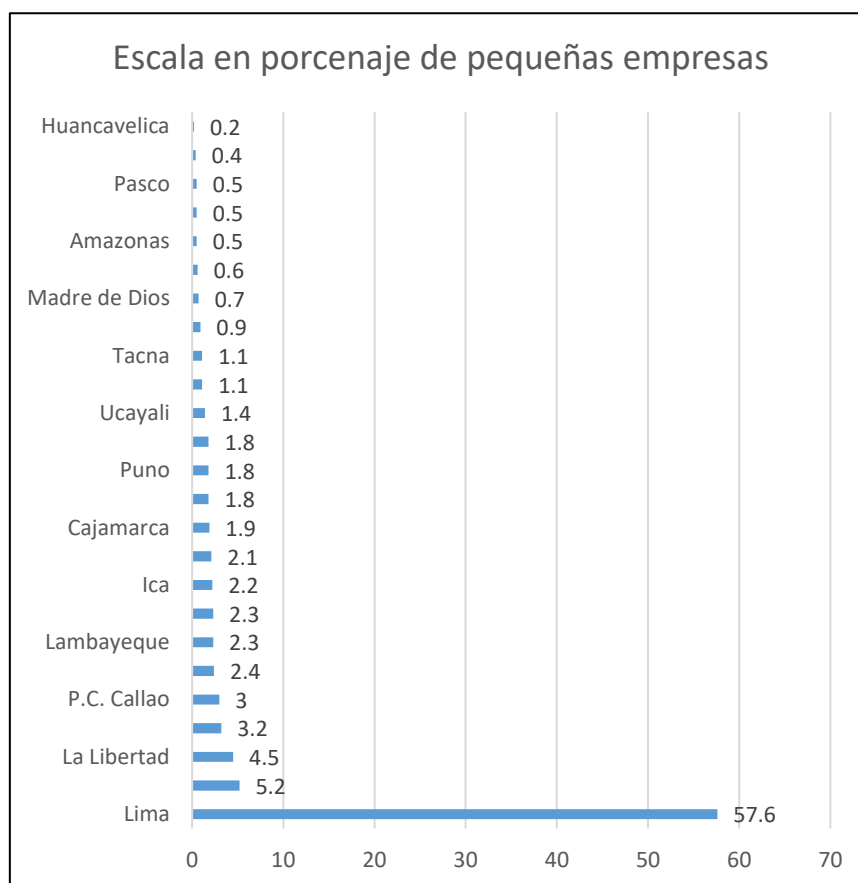


Figura 2. Perú: Pequeñas empresas, según departamento en porcentaje, 2018.

Muestra

Se trabajará con una muestra no probabilística por conveniencia del distrito de Chiclayo con cinco empresas de la clasificación micro y pequeñas empresas.

Asimismo, los criterios de exclusión de dividen en: 1) Disponibilidad: Transporte continuo en las vías de para llegar a las empresas. 2) Acceso a la información: Facilidad de reunir los datos e información necesaria para la elaboración del trabajo de investigación. 3) Tiempo de operatividad: Tomando en cuenta el factor de un inicio de operaciones menor a 10 años en promedio.

1.5. Técnica e instrumentos de recolección de datos

Para la investigación se llevará a cabo cuatro tipos de técnicas, las cuales son:

Análisis documental

Con el análisis documental se tendrá de manera más específica el historial de la empresa respecto a sus pedidos realizados a sus proveedores, así como también la

producción en un determinado periodo de tiempo, como puede ser en días, semanas o meses. Se plasma una información verídica de la información y su utilización da un panorama general acerca de la variable o variables que se desean cuantificar durante la investigación.

Encuesta

La encuesta supone una serie de preguntas destinadas a una o varias personas con el fin de obtener información acerca del comportamiento que pueden presentar ante un determinado hecho, como podría ser la atención recibida durante su estancia en la empresa.

Observación

Tal y como se menciona, se observa en la misma empresa lo que se quiere analizar posteriormente, en este caso se puede ejemplificar para detallar cómo se desenvuelve el personal en la realización de un determinado pedido, su velocidad y experiencia, así como también posibles puntos que puede mejorar o alternativas que puedan dar como consecuencia un aumento de la productividad.

Por otro lado, en cuanto a los instrumentos a emplear en el trabajo de investigación.

Información de los registros internos.

Son aquellos que manejan las empresas con el fin de poder tener un control y monitoreo de diferentes factores que involucran su giro en el negocio, como pueden ser las utilidades, los inventarios, los historiales de pedidos, la productividad, entre otros. Con el fin de verificar los datos internos de las micro y pequeñas empresas, se utilizará la información de sus registros internos con el fin de obtener información real y que pueda aportar a cada indicador a evaluar.

Cuestionario

El cuestionario es de los instrumentos cuantitativos con mayor aplicación dentro de las investigaciones. Chasteauneuf, 2009 (como se citó en Hernández, Fernández y Baptista, 2014) menciona que este instrumento se basa en una serie de preguntas que guardan relación directa con la o las variables que se desean cuantificar. Como se especificó anteriormente, el campo de aplicación es amplio, y gracias a ello se puede cuantificar desde las necesidades de los clientes o trabajadores, hasta diagnóstico de problemas de producción.

Guía de observación

Con la finalidad de llevar un orden y plasmar toda la información observada en un documento para su posterior análisis, se elaborarán guías de observación. Campos y Lule (2012) hacen referencia a este concepto como un instrumento que permite a la persona que lo aplica, el poder involucrarse de una forma más profunda en aquello que considera como variable de estudio para su investigación, y que trae como consecución a la recolección y toma de data de esta variable mencionada.

2. Resultados y Discusión

Debido a la confidencialidad que estos restaurantes mantienen para la elaboración del trabajo de investigación, se representarán por medio de letras, siendo respectivamente:

Empresa “A”. Como primera muestra, se encuentra una sanguchería artesanal y platos varios a base de carne de pollo y cerdo, su propietario también es encargado de toda la gestión y abastecimiento para el desarrollo de sus actividades.

Empresa “B”. La segunda muestra de un restorán dedicado a la venta de platos típicos de la región en general, ubicada en una avenida que le permite atraer la mayor afluencia de clientes potenciales al local.

Empresa “C”. Restaurante dedicado a la venta de platos de comida marina como principal rubro. En esta empresa ubicada en una zona concurrida (avenida), los clientes potenciales son ciudadanos del distrito de Chiclayo.

Empresa “D”. Restaurante que nace de la idea de un chef y diseñadora gráfica, dedicado a la venta de variedades de pizza, en donde se combina textura y sabor a gusto de los clientes, la cual es acompañada de diferentes tipos de cerveza artesanal que es un producto diferenciador de la empresa en relación a la competencia.

Empresa “E”. Empresa dedicada a la venta de platos a la carta como chaufa amazónico, menú como arroz con chanco y fuentes de ceviche de tollo o mixto. También, incluye postres a elegir como mousse de fresa, maracuyá, oreo, torta de chocolate y tres leches.

Los resultados obtenidos se dividieron de acuerdo a los objetivos específicos previamente establecidos.

Con respecto al primer objetivo específico que se encuentra ligado a la caracterización de la gestión de inventarios.

Tabla 3

Diagnóstico actual de la gestión de inventarios en la empresa "A"

Empresa "A"	
Preguntas	Respuestas
¿Cuántos trabajadores tiene el área de almacén?	Menos de 5.
¿Se registran las entradas y salidas del almacén?	Sí, se lleva un estricto control de las entradas y salidas.
¿Se determinan los stocks de inventario?	Se determina los máximos y mínimos con base a un sistema de inventarios.
¿Qué criterios toma en cuenta para elegir a los proveedores?	Calidad, oportunidad de relaciones beneficiosas, precio de materia prima e insumos.
¿Con qué frecuencia cambia de proveedores?	Trabajo con proveedores fijos.
¿Considera que el espacio entre las áreas de trabajo es suficiente?	Se presentan limitaciones que dificultan de manera leve los procesos.
¿Se cumplen con las normas de seguridad requeridas según el giro del negocio?	Se cumplen con algunas normas.
¿Considera que los equipos y herramientas son suficientes?	Algunas veces puede ser insuficiente y poco adecuada.
¿Cuenta con programas de mantenimiento de los equipos?	No se cuenta con programa de mantenimiento, solo se actúa cuando el equipo falla.

Elaboración propia

Como primer punto dentro de la gestión de inventarios se contempla al proceso de aprovisionamiento donde interviene directamente el proveedor o proveedores de la empresa; uno de sus platos bandera tiene como insumo principal al cerdo, y su proveedor fijo principal es Chimú, con el que establece acuerdos para poder abastecerse adecuadamente de acuerdo a su experiencia y poder cumplir con las expectativas de sus clientes quienes llegan en mayor cantidad los fines de semana. Para la elección del proveedor, esta empresa toma como referencia directa tres aspectos: Calidad, oportunidad y precio. Se determina que la relación con el proveedor es beneficiosa ya que hasta la actualidad cumple con todos los parámetros de calidad y

tiempo de entrega, por lo que es un punto muy favorable al momento de adquirir materia prima e insumos necesarios para la elaboración de sus diferentes platos.

Por otro lado, uno de los aspectos que más destaca es que usan herramientas informáticas como Excel para llevar un control de disponibilidad de materias primas, además de un Kardex. Al ser un restaurante dirigido de forma empírica por el dueño, fundador y uno de los responsables de la atención, este contiene un espacio muy limitado para el desempeño de sus actividades, siendo el almacén aquel donde presenta las mayores deficiencias, debido a que el espacio para guardar productos perecibles no posee las temperaturas adecuadas para mantener la calidad de los alimentos. Esto puede dificultar su operatividad en funciones de calidad, ya que si el cliente recibe un producto que cumple con sus expectativas y logra su deleite, este no dudará en regresar. Concluyendo que el punto más débil dentro de la primera empresa es su área de almacén y resguardo de insumos para la venta diaria.

Tabla 4

Diagnóstico actual de la gestión de inventarios en la empresa “B”

Empresa “B”	
Pregunta	Respuesta
¿Cuántos trabajadores tiene el área de almacén?	Menos de 5.
¿Se registran las entradas y salidas del almacén?	Algunas veces se registran las entradas y salidas.
¿Se determinan los stocks de inventario?	Ocasionalmente se determina los máximos y mínimos
¿Qué criterios toma en cuenta para elegir a los proveedores?	Calidad, oportunidad de relaciones beneficiosas, precio de materia prima e insumos.
¿Con qué frecuencia cambia de proveedores?	Trabajo con proveedores fijos.
¿Considera que el espacio entre las áreas de trabajo es suficiente?	Se presentan limitaciones que dificultan de manera leve los procesos.
¿Se cumplen con las normas de seguridad requeridas según el giro del negocio?	Se cumplen con algunas normas.
¿Considera que los equipos y herramientas son suficientes?	Son suficientes y con tecnología adecuada
¿Cuenta con programas de mantenimiento de los equipos?	Se cuenta con un programa de mantenimiento pero no se lleva siempre a cabo

Elaboración propia

Dentro de la gestión de inventarios, los colaboradores dentro del área son menores a 5. En su sistema de entradas y salidas no siempre se registran las entradas y salidas, por lo que afecta directamente en una inexactitud de materia prima empleada para la producción, una deficiencia en la estandarización de pedidos. Asimismo, para asegurar la calidad de carnes e insumos en general el restaurante trabaja con un solo proveedor. En cuanto, a otros problemas presentes, se encuentra el cumplimiento de solo algunas normas de seguridad, es decir, se cumplen las necesarias para su funcionamiento legal; sin embargo, una reestructuración de estas normas, para la señalización, en un futuro le permitirá corregir retrasos en el tránsito de los trabajadores para las demás áreas; así como un mayor control en los manuales de mantenimiento para los equipos como la cocina industrial, congeladora, refrigeradora y un equipo de frío para bebida.

Tabla 5

Diagnóstico actual de la gestión de inventarios en la empresa "C"

Empresa "C"	
Pregunta	Respuesta
¿Cuántos trabajadores tiene el área de almacén?	Menos de 5.
¿Se registran las entradas y salidas del almacén?	Sí, se lleva un estricto control de las entradas y salidas.
¿Se determinan los stocks de inventario?	Se determina los máximos y mínimos con base a un sistema de inventarios.
¿Qué criterios toma en cuenta para elegir a los proveedores?	Calidad, oportunidad de relaciones beneficiosas, precio de materia prima e insumos.
¿Con qué frecuencia cambia de proveedores?	Trabajo con proveedores fijos.
¿Considera que el espacio entre las áreas de trabajo es suficiente?	Si es suficiente.
¿Se cumplen con las normas de seguridad requeridas según el giro del negocio?	Sí, se cumplen.
¿Considera que los equipos y herramientas son suficientes?	Son suficientes y con tecnología adecuada.
¿Cuenta con programas de mantenimiento de los equipos?	Si se cuenta con un programa de mantenimiento y se lleva a cabo.

Elaboración propia

Dentro del análisis del cuestionario aplicado, se obtiene que el restaurante trabaja con proveedores únicos, debido a que toma en cuenta la prioridad de calidad y precio de

materia prima que son animales marinos para los diferentes platos como ceviche, leche de tigre, sudado de pescado, entre otros. Los trabajadores del área son menos de 5 que cubren con las necesidades del almacenamiento en las congeladoras y refrigeradoras. Para el sistema de inventarios, en cuanto a los pedidos se realiza una estimación de máximos y mínimos que cubran la demanda. Los protocolos de limpieza son adecuados para los equipos mencionados que se utilizan en el almacenamiento. En resumen, la empresa cuenta con un sistema logístico ordenado que le permite ejecutar un proceso eficiente de abastecimiento y almacenamiento de materia prima previa la producción de los platos de comida, el inconveniente se presenta al momento de establecer la cantidad de materia prima necesaria, dado que se realiza de forma empírica. Con relación a las personas encargadas de los distintos almacenes, se encuentra:

- Almacén de bebidas: La administradora se encarga de controlar las entradas y salidas por parte del proveedor, después agrega la información a un sistema de bebidas y les genera un stock.
- Almacén de insumos: El tiempo de almacenamiento es mínimo, dado que la mayor parte de materia prima son del mar y se necesita la frescura como parte de la calidad del producto, para lo cual se encarga el jefe de cocina y su ayudante.
- Almacén para los utensilios y demás herramientas: También se encarga de la verificación la administradora de acuerdo a las necesidades de compra.

Tabla 6

Diagnóstico actual de la gestión de inventarios en la empresa "D"

Empresa "D"	
Preguntas	Respuestas
¿Cuántos trabajadores tiene el área de almacén?	Menos de 5.
¿Se registran las entradas y salidas del almacén?	No se registran las entradas y salidas.
¿Se determinan los stocks de inventario?	Ocasionalmente se determina los máximos y mínimos.
¿Qué criterios toma en cuenta para elegir a los proveedores?	Calidad, oportunidad de relaciones beneficiosas, precio de materia prima e insumos.
¿Con qué frecuencia cambia de proveedores?	Trabajo con proveedores fijos.
¿Considera que el espacio entre las áreas de trabajo es suficiente?	Si es suficiente.
¿Se cumplen con las normas de seguridad requeridas según el giro del negocio?	Sí, se cumplen.
¿Considera que los equipos y herramientas son suficientes?	Son suficientes y con tecnología adecuada.
¿Cuenta con programas de mantenimiento de los equipos?	No se cuenta con programa de mantenimiento, solo se actúa cuando el equipo falla.

Elaboración propia

Como análisis de las respuestas, al igual que las anteriores empresas, se cuenta menos de 5 trabajadores para el área de almacén y no se lleva a cabo un registro de las entradas y salidas, por lo que se infiere un problema en cuanto al control de materia prima por la carencia de un sistema para verificar la materia prima e insumos que se abastece la empresa.

Por otra parte, la cantidad de equipos, utensilios y el espacio empleado para el trabajo es adecuado para la realización de las tareas; sin embargo la inexistencia de un sistema de mantenimiento a los equipos, es un riesgo constante para retrasos en los procesos de producción, así como la demora en la identificación y corrección de errores en los equipos como congeladores y frigoríficos con dos compartimientos a diferentes temperaturas.

Tabla 7

Diagnóstico actual de la gestión de inventarios en la empresa "E"

Empresa "E"	
Preguntas	Respuestas
¿Cuántos trabajadores tiene el área de almacén?	Menos de 5.
¿Se registran las entradas y salidas del almacén?	Sí, se lleva un estricto control de las entradas y salidas.
¿Se determinan los stocks de inventario?	Se determina los máximos y mínimos con base a un sistema de inventarios.
¿Qué criterios toma en cuenta para elegir a los proveedores?	Calidad, oportunidad de relaciones beneficiosas, precio de materia prima e insumos.
¿Con qué frecuencia cambia de proveedores?	Trabajo con proveedores fijos.
¿Considera que el espacio entre las áreas de trabajo es suficiente?	Si es suficiente.
¿Se cumplen con las normas de seguridad requeridas según el giro del negocio?	Sí, se cumplen.
¿Considera que los equipos y herramientas son suficientes?	Son suficientes y con tecnología adecuada.
¿Cuenta con programas de mantenimiento de los equipos?	Si se cuenta con un programa de mantenimiento y se lleva a cabo.

Elaboración propia

Como resultado del cuestionario en el área de almacén, la empresa cuenta con menos de 5 trabajadores (igual cantidad en almacén y el área de cocina), poseen alianzas con un proveedor fijo en el que se toma como prioridad la calidad y precio de la materia prima. Además, se lleva un control de las entradas y salidas para la producción de los platos de comida. El espacio para realizar las funciones es suficiente, del mismo modo que se posee un sistema de mantenimiento para las exhibidoras de frío, donde se almacenan los postres y la conservadora para los alimentos. Como parte de los equipos, se presentan tres conservadoras:

- Conservadora 1: Carne de cabrito y chancho.
- Conservadora 2: Pollos, gallinas y patos.
- Conservadora 3: Mixtura de pescados.

Como una síntesis final de la gestión de inventarios, se presentan los siguientes gráficos

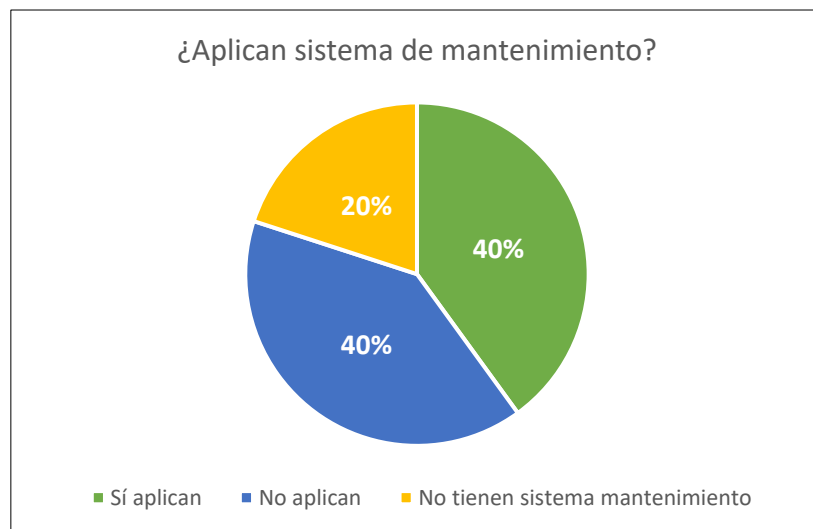


Figura 2. Porcentaje de empresas estudiadas que cuentan con sistema de mantenimiento. Elaboración propia.

Del gráfico mostrado se concluye que, a pesar de ser microempresas, el 40% de estas sí aplican un programa de mantenimiento correctivo al momento de presentar fallos dentro de algún equipo en cuestión, teniendo en cuenta la persona encargada de realizarlo, además del tiempo que conllevará realizar esta acción.

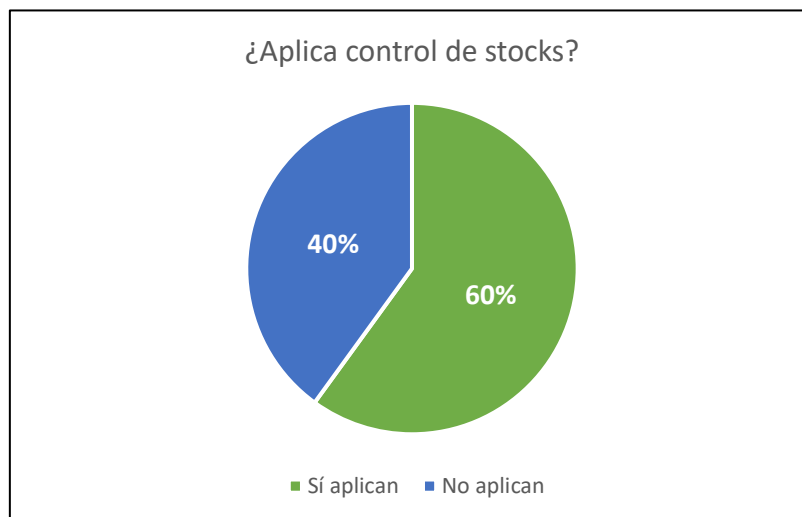


Figura 3. Porcentaje de empresas estudiadas que cuentan con control de stocks. Elaboración propia.

En la mayoría de las empresas estudiadas, se concluye que la mayoría de estas sí cuentan con un sistema de control de stocks reflejado en un Kardex que le permita identificar los puntos de inflexión en los que se requerirá reabastecimiento de insumos y materias primas.

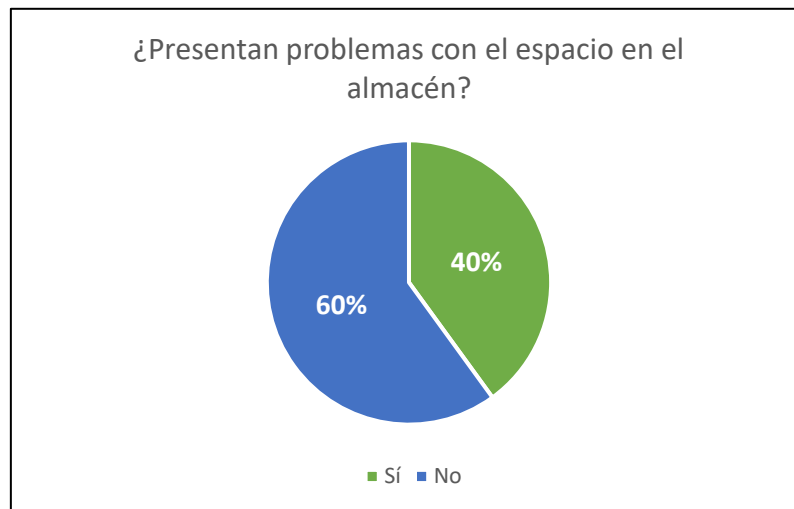


Figura 4. Porcentaje de empresas estudiadas que presentan problemas en el almacén. Elaboración propia.

Tanto la empresa dedicada a la producción y preparación de sanguches artesanales como la que tiene como rubro los platos típicos de la región, es decir, la empresa “A” y “B” fueron aquellos que tuvieron dificultades en su área de almacén debido a las limitaciones en el espacio que tiene.

El análisis de la gestión de inventarios se puede representar para las micro y pequeñas empresas estudiadas de forma general a través de la siguiente figura.

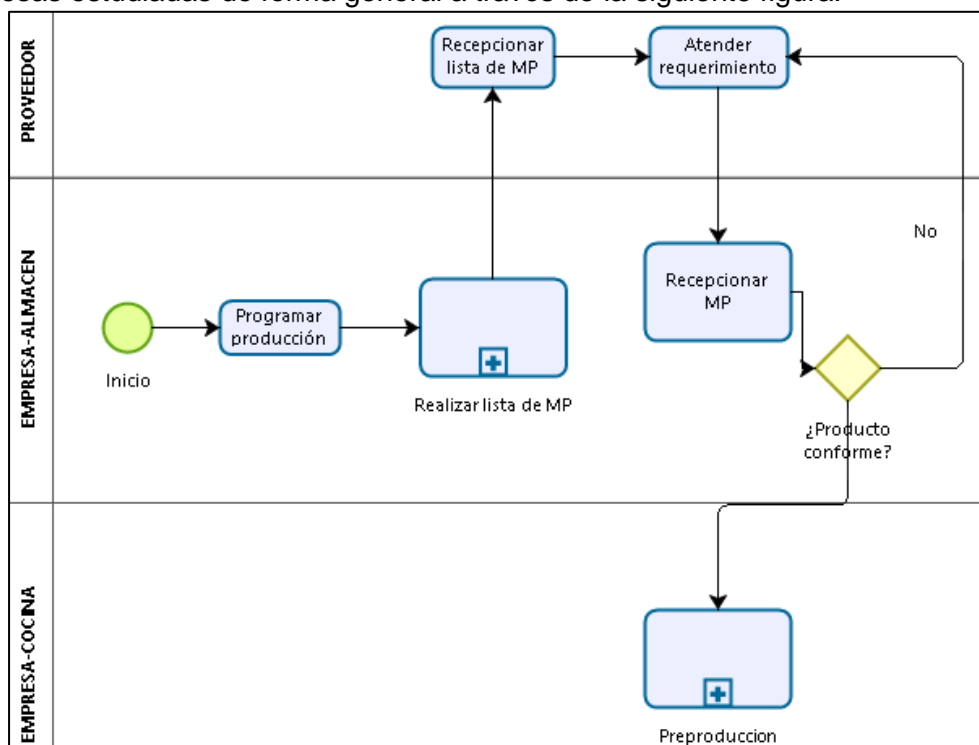


Figura 5. Representación del proceso de gestión de inventarios. Elaboración Propia

El proceso empieza con la programación de la producción, que se realiza de forma empírica en base a su experiencia tal y como se concluyó en el análisis de los cuestionarios realizadas para cada una de las empresas estudiadas; por consiguiente se empieza a listar todas las materias primas que se necesitarán para llevar a cabo un eficiente proceso de producción y que pueda satisfacer a todos sus clientes, para ello, acuden a sus respectivos proveedores para solicitar los respectivos pedidos; una vez llegados, son recibidos y se verifica su integridad, es decir, que cumplan con los requerimientos de calidad y cantidad especificados para cumplir con las expectativas del cliente. Si es que lo solicitado es conforme, pasa a la etapa de pre-producción.

De los resultados obtenidos en base a la gestión de inventarios de las cinco empresas, se puede observar que, en relación a las investigaciones redactadas en el estado del arte, la gestión de inventarios es un soporte importante dentro de la organización, porque estos procesos repercuten de forma directa en los costos de la empresa. Por tanto, un sistema de mantenimiento adecuado permite una mayor duración de la materia prima perecible y su abastecimiento

En función al segundo objetivo presentado, relacionado a la caracterización de los procesos de producción, se determinaron los siguientes resultados.

Tabla 8

Diagnóstico actual del área de cocina en la empresa "A"

Empresa "A"	
Preguntas	Respuestas
¿Cuántos trabajadores tiene el área de cocina?	Menos de 5.
¿Qué tan frecuente se hacen cambios en la presentación de los platos?	Al menos una vez por año
¿Las actividades de producción son planeadas correctamente?	Sí
¿Los platos satisfacen las expectativas de los clientes?	Siempre cumplen con sus requerimientos y expectativas con sus consumidores
¿Los costos de producción se estiman en base a un sistema de costos?	Utiliza experiencia e intuición.
¿Existe comunicación entre los trabajadores del área de cocina, atención al cliente y de almacén?	Hay constante comunicación

¿Los trabajadores del área de cocina reciben retroalimentación sobre las necesidades del cliente?

Sí, sobre los detalles de los productos y presentación

¿Considera el espacio entre las áreas de trabajo es suficiente?

Se presentan limitaciones en el espacio.

¿Cuántos platos se preparan en su empresa?

De 6 a 10.

Elaboración propia

Al igual que en el área de almacén, la empresa “A” cuenta con menos de 5 trabajadores, debido a la demanda que tiene, alcanzando sus picos más altos los fines de semana, pero con los trabajadores encargados es más que suficiente en una gran parte de ocasiones para cubrir la demanda variable. Los platos no suelen variar mucho en comparación al de otros restaurantes, ya que su especialidad son los sanguches de pollo y cerdo, cosa que es su mayor fuente de ingresos debido al nivel de popularidad y aceptación que tiene entre sus clientes. Respecto a la planificación de producción, manejan un Kardex que sirve de balance para determinar lo que se produjo en un día, de esta forma pueden identificar el momento en el que los insumos se están acabando, para poder contactarse con su proveedor y satisfacer a sus próximos clientes. A pesar de que su demanda no sea tan elevada, aquellos clientes que siempre acuden a esta empresa tienen un alto índice de fidelización, ya que cada vez que consumen sus expectativas se cumplen por la experiencia dentro del local; actualmente el encargado del negocio trabaja con un sistema de costos basado en su experiencia manejando el local, no cuenta con un sistema específico, la comunicación es constante con otras áreas debido a la cercanía del área de cocina con almacén, de tal forma que se complementan para poder producir los requerimientos; de lo mencionado anteriormente, también se intuye que el espacio es muy limitado, por lo que puede presentar problemas al momento de producir varias órdenes en simultáneo; además, sus clientes hacen recomendaciones a la propia empresa para poder mejorar en diversos aspectos como la presentación, recibiendo constante retroalimentación.

Tabla 9

Diagnóstico actual del área de cocina en la empresa "B"

Empresa "B"	
Preguntas	Respuestas
¿Cuántos trabajadores tiene el área de cocina?	Menos de 5.
¿Qué tan frecuente se hacen cambios en la presentación de los platos?	Dos o tres veces al año
¿Las actividades de producción son planeadas correctamente?	Sí
¿Los platos satisfacen las expectativas de los clientes?	Siempre cumplen con sus requerimientos
¿Los costos de producción se estiman en base a un sistema de costos?	No aplica, utiliza la experiencia e intuición
¿Existe comunicación entre los trabajadores del área de cocina, atención al cliente y de almacén?	Hay constante comunicación
¿Los trabajadores del área de cocina reciben retroalimentación sobre las necesidades del cliente?	Sí, sobre la calidad del producto, su tiempo de entrega y costos.
¿Considera el espacio entre las áreas de trabajo es suficiente?	Se presentan limitaciones en el espacio.
¿Cuántos platos se preparan en su empresa?	Más de 10.

Elaboración propia

Respecto a la empresa dedicada a la producción de platos típicos de la región, se destaca que tampoco cuenta con número elevado de personas dentro de su área de cocina, debido a que se considera suficiente en función a la demanda establecida por día; además y con el fin de innovar, suelen cambiar sus presentaciones en platos de dos a tres veces por año para poder atraer a más clientes, al ser una microempresa, la planificación de producción es mucho más sencilla y fácil de alcanzar. Tiene clientes destacados y fidelizados por el sabor que ofrece como restaurante, esto debido a la constante comunicación que existe dentro del local, pudiendo ser más eficientes y productivos al momento de atender a un cliente lleno de expectativas; y gracias a esa constante identificación que tienen, se proponen recomendaciones para poder mejorar sus procesos. Actualmente cuenta con más de 10 platos dentro de su carta, y uno de sus problemas frecuentes, al igual que en la primera empresa, es el espacio, que en tiempos de demanda alta puede significar un problema.

Tabla 10

Diagnóstico actual del área de cocina en la empresa "C"

Empresa "C"	
Preguntas	Respuestas
¿Cuántos trabajadores tiene el área de cocina?	Entre 5 y 10.
¿Qué tan frecuente se hacen cambios en la presentación de los platos?	Dos o tres veces al año
¿Las actividades de producción son planeadas correctamente?	Sí.
¿Los platos satisfacen las expectativas de los clientes?	Siempre cumplen con sus requerimientos
¿Los costos de producción se estiman en base a un sistema de costos?	Solo en algunas ocasiones presenta sistemas de costos.
¿Existe comunicación entre los trabajadores del área de cocina, atención al cliente y de almacén?	Hay constante comunicación
¿Los trabajadores del área de cocina reciben retroalimentación sobre las necesidades del cliente?	Sí, sobre los detalles de los productos y presentación.
¿Considera el espacio entre las áreas de trabajo es suficiente?	Sí es suficiente.
¿Cuántos platos se preparan en su empresa?	Más de 10.

Elaboración propia

El restaurante dedicado a la venta de platos de comida marina, cuenta con más de 5 trabajadores debido a la alta demanda que presenta debido a su popularidad dentro de la región Lambayeque, y este, al encontrarse de forma tan posicionada, no suele cambiar de forma significativa sus productos, puede darle alguna que otra decoración de acuerdo a la ocasión, como las Fiestas Patrias. Además, y al ser una empresa con una demanda relativamente considerable, debe y maneja un sistema de producción de forma eficiente en función a sus inventarios, apoyado del área de almacén. Cumple a cabalidad con las expectativas de sus clientes, logrando su deleite como tal, no maneja de forma tan constante el sistema de costos, en algunas ocasiones los obtiene en base a costos fijos, variables y otros. La comunicación es vital para fortalecer las relaciones entre trabajadores y consumidores, por lo que siempre es fluida, rápida y precisa con el fin de poder tomar decisiones rápidas, su espacio en cocina es más que suficiente para poder atender todos los requerimientos diarios que tiene, por lo que no representa un problema el tener una fluctuación en la demanda.

Tabla 11

Diagnóstico actual del área de cocina en la empresa "D"

Empresa "D"	
Preguntas	Respuestas
¿Cuántos trabajadores tiene el área de cocina?	Entre 5 y 10.
¿Qué tan frecuente se hacen cambios en la presentación de los platos?	Dos o tres veces al año.
¿Las actividades de producción son planeadas correctamente?	Sí.
¿Los platos satisfacen las expectativas de los clientes?	Siempre cumplen con sus requerimientos
¿Los costos de producción se estiman en base a un sistema de costos?	No aplica, utiliza experiencia e intuición.
¿Existe comunicación entre los trabajadores del área de cocina, atención al cliente y de almacén?	Hay constante comunicación
¿Los trabajadores del área de cocina reciben retroalimentación sobre las necesidades del cliente?	Sí, sobre la calidad del producto, su tiempo de entrega y costos.
¿Considera el espacio entre las áreas de trabajo es suficiente?	Sí es suficiente.
¿Cuántos platos se preparan en su empresa?	De 6 a 10.

Elaboración propia

La cuarta empresa estudiada, dedicada a la producción de pizzas, y enfocada en su atención al cliente gracias a esa diferenciación que tienen al producir cerveza de forma artesanal, cuenta con más de cinco trabajadores dentro de su área de cocina al ser un local concurrido debido al factor diferenciador mencionado anteriormente. Además se puede destacar que debido a su excelencia culinaria, siempre cumple con las altas expectativas que tienen todos sus clientes, ya que el local se encuentra en una zona de mucho poder adquisitivo. Podemos considerar como un punto débil, dependiendo de la persona que se encarga de establecer los precios y su experiencia como tal, el utilizar la intuición para determinar el valor monetario que tiene cada uno de sus productos, ya que no se determina con exactitud cuánto se incurre en costos, tanto fijos como variables, para poder producir un determinado producto, incluida la atención y experiencia dentro del local.

Tabla 12

Diagnóstico actual del área de cocina en la empresa "E"

Empresa "E"	
Preguntas	Respuestas
¿Cuántos trabajadores tiene el área de cocina?	Entre 5 y 10.
¿Qué tan frecuente se hacen cambios en la presentación de los platos?	Al menos una vez por año.
¿Las actividades de producción son planeadas correctamente?	Sí.
¿Los platos satisfacen las expectativas de los clientes?	Siempre cumplen con sus requerimientos
¿Los costos de producción se estiman en base a un sistema de costos?	No aplica, utiliza experiencia e intuición
¿Existe comunicación entre los trabajadores del área de cocina, atención al cliente y de almacén?	Hay constante comunicación
¿Los trabajadores del área de cocina reciben retroalimentación sobre las necesidades del cliente?	Sí, sobre los detalles de los productos y presentación
¿Considera el espacio entre las áreas de trabajo es suficiente?	Sí es suficiente.
¿Cuántos platos se preparan en su empresa?	Más de 10.

Elaboración propia

Para la última muestra a estudiar, la cual viene a ser una empresa dedicada a la producción y venta de platos a la carta, se destaca que también cuenta con un número considerable de personas dentro de su área de cocina, sus platos son fijos y muy bien especificados, como es el ejemplo del chaufa amazónico, por lo que no se considera una variación dentro de los platos de forma continua; su planificación de producción es manejada con sistemas de información, como es el caso de los Kardex, que le permiten identificar el momento ideal para poder reabastecerse nuevamente sin tener en espera al cliente, cosa que podría producir una insatisfacción en el mismo. Al igual que las otras empresas mencionadas anteriormente, todos los integrantes de las áreas cuentan con una comunicación adecuada que permite a la empresa poder responder de forma eficiente a la demanda, en tiempo, servicio y calidad. Además, su espacio es suficiente para la demanda actual y en caso de que también puedan presentarse fluctuaciones en la misma.

Se presentan los siguientes gráficos como una recapitulación de lo mencionado anteriormente.

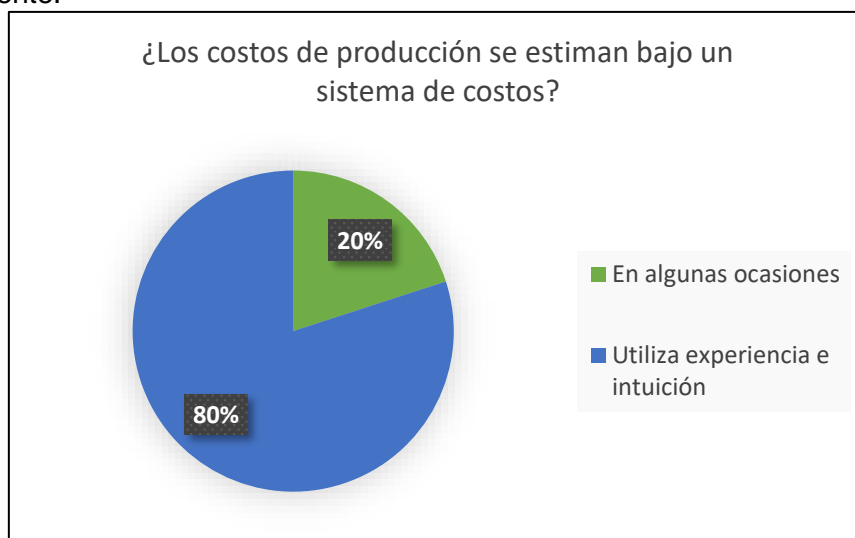


Figura 6. Porcentaje de empleo de sistemas de costos en las empresas estudiadas. Elaboración propia.

Dentro de los datos obtenidos, se resalta que la mayoría de las empresas estudiadas no utiliza o aplica un sistema de costos específico para poder obtener precios unitarios, márgenes de ganancias reales, entre otros indicadores. Todo el tema de establecimiento de costos se realiza de forma empírica en base a la experiencia e intuición de los dueños o encargados de las empresas. En esta ocasión les resulta un poco tedioso o complicado poder establecer costos en base a la producción, la adquisición de materias primas, porcentajes de ganancia, costos fijos como el pago del local, servicios básicos o pago de trabajadores, costos variables, entre otros factores que pueden contribuir a la determinación más aproximada a la realidad de un costo que beneficie a las empresas.

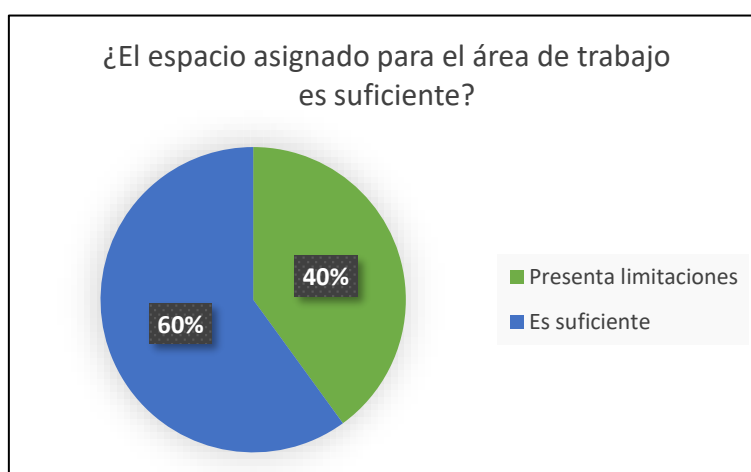


Figura 7. Porcentaje de respuestas de las empresas estudiadas respecto al espacio de trabajo en cocina. Elaboración propia.

Para esta ocasión, tres de las cinco empresas analizadas para la elaboración de este trabajo respondieron que el espacio con el que cuentan en la actualidad en lo que concierne a su área de cocina es suficiente para poder trabajar con normalidad durante una jornada de trabajo que pueda presentar fluctuaciones en la demanda, forzando a producir más. Por otro lado, las otras dos empresas pueden presentar problemas al momento de una variación en la demanda de acuerdo a un determinado periodo como pueden ser los fines de semana, corriendo el riesgo de no satisfacer a sus clientes por temas de demoras, déficit de materias primas, confusión en los platos, entre otros factores.

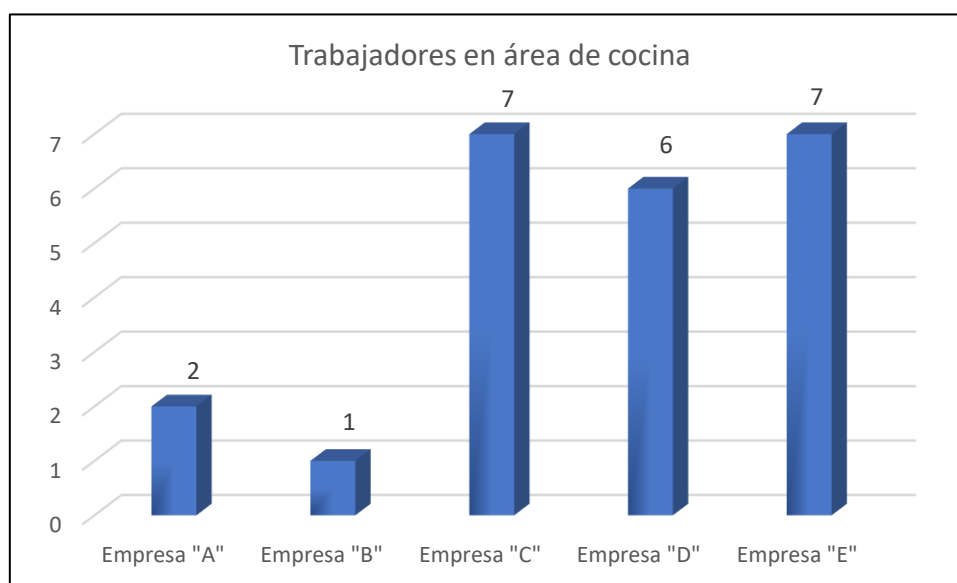


Figura 8: Número de personas de cada empresa estudiada que laboran en el área de cocina. Elaboración propia.

De la figura mostrada, la empresa "C" Y "E" son aquellas que cuentan con un mayor headcount en el área encargada de la producción de alimentos, debido a su alta demanda al ser de los restaurantes de comida y postres con más popularidad en la ciudad de Chiclayo, por lo que hace presencia significativa de trabajadores quienes cuentan con labores distintas entre preparación, lavado, cocina, acarreamiento de alimentos del área de almacén, entre otros, quienes se encuentran en constante comunicación para poder cumplir con las expectativas de su clientela.

Para la caracterización de los procesos relacionados a la producción de alimentos, segundo objetivo específico del trabajo de investigación, se describe:

El proceso de preparación de alimentos está conformado por dos macroprocesos, el de pre-producción, el cual está relacionado también con el tema de almacén y mantener los productos de tal forma que al momento de ser requeridos estén listos para su preparación, como puede ser un ejemplo el de las carnes para hamburguesa.

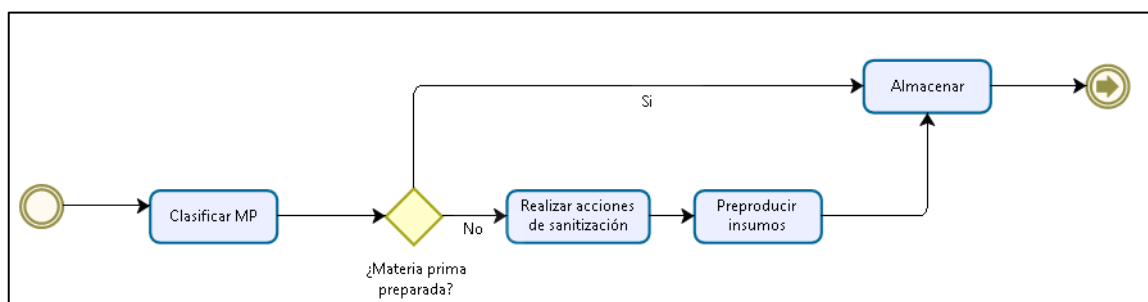


Figura 9. Representación del proceso de preproducción. Elaboración propia.

Por otro lado, al momento de recibir la orden, se procede a elaborar lo solicitado, seleccionando los ingredientes necesarios de acuerdo a la consistencia del plato, para que luego el o los encargados en la cocina produzcan el plato o presentación, además y dependiendo del tipo de consumo por el que opte el cliente, culmina el proceso sirviendo en un plato o bandeja para consumir dentro del local o para llevar.

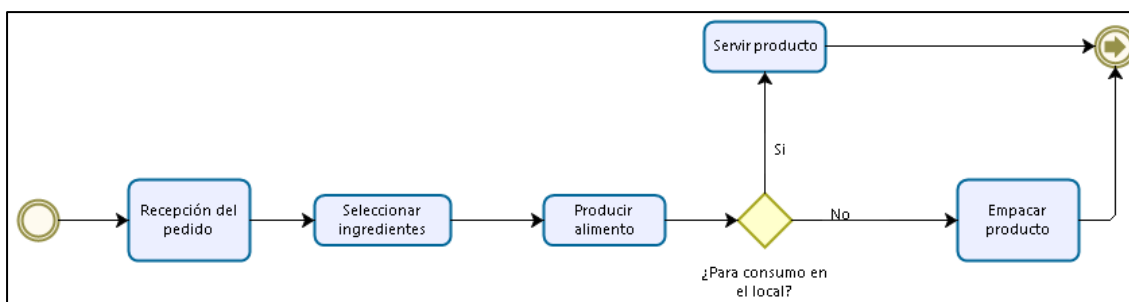


Figura 10. Representación del proceso de producción de orden de pedidos en la cocina. Elaboración propia.

En base a los resultados y la investigación de Coaguila (2017), una gestión de procesos es esencial para la caracterización de la producción de las micro y pequeñas empresas estudiadas, dado que, se optimizan los procedimientos para una mejora continua de los procesos internos en la elaboración de los platos de comida.

Como tercer y último objetivo específico, el cual está enfocado a la caracterización de los procesos de toma de pedidos y despacho de los mismos, se identificaron los siguientes resultados.

Tabla 13

Diagnóstico actual los procesos de toma de pedido y despacho en la empresa “A”

TOMA DE PEDIDO				
Ítem	Aspecto	Sí	No	Observaciones
1	Atención en menos de 5 minutos.	X		Normalmente la demanda no es tan exigente.
2	¿El trato al cliente es el correcto?	X		
3	¿Existe un archivador de pedidos?		X	
4	¿El encargado de la actividad es eficiente?	X		
5	¿Se explica correctamente el contenido de los platos?	X		La denominación de platos hacen alusión al nombre de la empresa.
6	¿Se ofrecen promociones al cliente?		X	
DESPACHO				
Ítem	Aspecto	Sí	No	Observaciones
1	¿La presentación del producto es correcta?	X		
2	¿El encargado de la actividad es eficiente?	X		El espacio es mínimo, por lo que el proceso es rápido.
3	¿Se respeta el orden de llegada de pedidos al momento del despacho?	X		
4	¿Maneja libro de sugerencias o reclamaciones?	X		
5	¿Hay control de stock al finalizar la producción?	X		Utilizan un Kardex de entradas y salidas, con un mínimo porcentaje de proceso empírico en esta herramienta.

Elaboración propia

En esta empresa estudiada, la entrega del producto se realiza de forma rápida, dado que el tamaño del local es pequeño y la cantidad de clientes que ingresan son directamente proporcionales, lo que permite una mayor rapidez en la entrega de sus pedidos. Por otra parte, en cuanto al control de stock emplean un Kardex, que les permite medir el flujo de entradas y salidas, el único inconveniente que los datos se realizan de manera empírica y como comenta el dueño y administrador de la empresa, esto se refleja en sobrantes o faltantes dentro de la materia prima e insumos para los platos de comida.

Tabla 14

Diagnóstico actual los procesos de toma de pedido y despacho en la empresa “B”

TOMA DE PEDIDO				
Ítem	Aspecto	Sí	No	Observaciones
1	Atención en menos de 5 minutos.	X		
2	¿El trato al cliente es el correcto?	X		
3	¿Existe un archivador de pedidos?		X	
4	¿El encargado de la actividad es eficiente?		X	Suele demorar en registrar los pedidos sobre todo en el mediodía.
5	¿Se explica correctamente el contenido de los platos?	X		
6	¿Se ofrecen promociones al cliente?		X	
DESPACHO				
Ítem	Aspecto	Sí	No	Observaciones
1	¿La presentación del producto es correcta?	X		
2	¿El encargado de la actividad es eficiente?		X	Confusión al entregar los pedidos
3	¿Se respeta el orden de llegada de pedidos al momento del despacho?	X		
4	¿Maneja libro de sugerencias o reclamaciones?	X		
5	¿Hay control de stock al finalizar la producción?		X	No había un encargado. Es empírico para reponer en el momento.

Elaboración propia

Como se mencionó en la ubicación del restaurante, la afluencia de público se incrementa en la medida que transcurre el mediodía en adelante; por tanto, el trabajador encargado del despacho suele cometer errores en la entrega de los platos de comida por confusión y en cuanto al control de stock se realiza de forma empírica, dado que no existe una persona encargada de llevar el control, este inconveniente puede reflejarse en un deficiente pedido de materia prima a los proveedores, sobre todo de las carnes o productos perecibles como verduras necesarias para la producción. Por lo que, es necesario un encargado de llevar el control del stock para realizar los pedidos de inmediato según la demanda de la empresa.

Tabla 15

Diagnóstico actual los procesos de toma de pedido y despacho en la empresa “C”

TOMA DE PEDIDO				
Ítem	Aspecto	Sí	No	Observaciones
1	Atención en menos de 5 minutos.		X	Existe una alta demanda, por eso suele demorar en atender.
2	¿El trato al cliente es el correcto?	X		
3	¿Existe un archivador de pedidos?	X		
4	¿El encargado de la actividad es eficiente?	X		
5	¿Se explica correctamente el contenido de los platos?	X		
6	¿Se ofrecen promociones al cliente?	X		
DESPACHO				
Ítem	Aspecto	Sí	No	Observaciones
1	¿La presentación del producto es correcta?	X		Puede mejorar en la velocidad de entrega de los productos.
2	¿El encargado de la actividad es eficiente?	X		
3	¿Se respeta el orden de llegada de pedidos al momento del despacho?	X		
4	¿Maneja libro de sugerencias o reclamaciones?	X		La materia prima es de pescados y mariscos, por lo que no se almacena por más de un día.
5	¿Hay control de stock al finalizar la producción?		X	

Elaboración propia

En el restaurante, se puede observar que el personal encargado de la toma de pedidos suele demorar ya que la demanda es exigente en un día normal de actividades, por lo que es un punto considerable a tratar para mejorar la experiencia de satisfacción de sus comensales; respecto al encargado de despacho, puede mejorar en la velocidad de entrega de los productos a los clientes, con esto, disminuir el tiempo de espera. Por otro lado, en cuanto al control de stock, al finalizar el día se ha terminado con la materia prima, dado que es de pescados y mariscos; por tanto, el tiempo almacenado debe ser el mínimo para un mejor sabor que es percibido en los clientes.

Tabla 16

Diagnóstico actual los procesos de toma de pedido y despacho en la empresa “D”

TOMA DE PEDIDO				
Ítem	Aspecto	Sí	No	Observaciones
1	Atención en menos de 5 minutos.	X		Capacidad de respuesta rápida
2	¿El trato al cliente es el correcto?	X		
3	¿Existe un archivador de pedidos?		X	
4	¿El encargado de la actividad es eficiente?	X		
5	¿Se explica correctamente el contenido de los platos?	X		
6	¿Se ofrecen promociones al cliente?	X		
DESPACHO				
Ítem	Aspecto	Sí	No	Observaciones
1	¿La presentación del producto es correcta?	X		Cuenta con retrasos, debido al tiempo de demora de la producción de pizza.
2	¿El encargado de la actividad es eficiente?		X	
3	¿Se respeta el orden de llegada de pedidos al momento del despacho?		X	
4	¿Maneja libro de sugerencias o reclamaciones?	X		Le dan prioridad a los delivery.
5	¿Hay control de stock al finalizar la producción?		X	

Elaboración propia

En el proceso relacionado a la toma de pedidos, esta empresa destaca por su capacidad de respuesta ante la llegada de los clientes, a quienes se les atiende de forma rápida y con cordialidad para mejorar su experiencia dentro del local, el punto a mejorar es lo que concierne a un archivador de pedidos el cual puede servir para finalizar el día al cuadrar las ventas. El despacho es eficiente y los clientes se encuentran satisfechos con este proceso. Dentro de las observaciones, se encuentra el control de stock, en donde se recomienda un sistema o el uso de un software para que sea aún más eficiente y la información que necesita el área de almacén se obtenga de una manera más rápida.

Tabla 17

Diagnóstico actual los procesos de toma de pedido y despacho en la empresa “E”

TOMA DE PEDIDO				
Ítem	Aspecto	Sí	No	Observaciones
1	Atención en menos de 5 minutos.	X		
2	¿El trato al cliente es el correcto?	X		
3	¿Existe un archivador de pedidos?		X	
4	¿El encargado de la actividad es eficiente?	X		
5	¿Se explica correctamente el contenido de los platos?	X		
6	¿Se ofrecen promociones al cliente?		X	No cuenta con promociones actualmente.
DESPACHO				
Ítem	Aspecto	Sí	No	Observaciones
1	¿La presentación del producto es correcta?	X		
2	¿El encargado de la actividad es eficiente?	X		
3	¿Se respeta el orden de llegada de pedidos al momento del despacho?	X		
4	¿Maneja libro de sugerencias o reclamaciones?	X		
5	¿Hay control de stock al finalizar la producción?	X		Sí porque si no se desabastecen

Elaboración propia

En esta empresa, los retrasos se generan más que todo por el tiempo de preparación de las pizzas y esto se refleja en cierta incomodidad por los clientes al comienzo, que es recompensada con una excelente atención de los trabajadores de la empresa. Asimismo, en cuanto al orden de los pedidos, se otorga una prioridad mayor a los delivery que ocurren en mayor frecuencia y no se realiza un control de stock al finalizar la producción, esto perjudica en los faltantes como materia prima de las pizzas.

Para finalizar, se tiene en cuenta toda la secuencia de procesos que se realizan con la toma de pedidos y despacho de los productos solicitados por los clientes, que se involucran directamente con el proceso productivo.

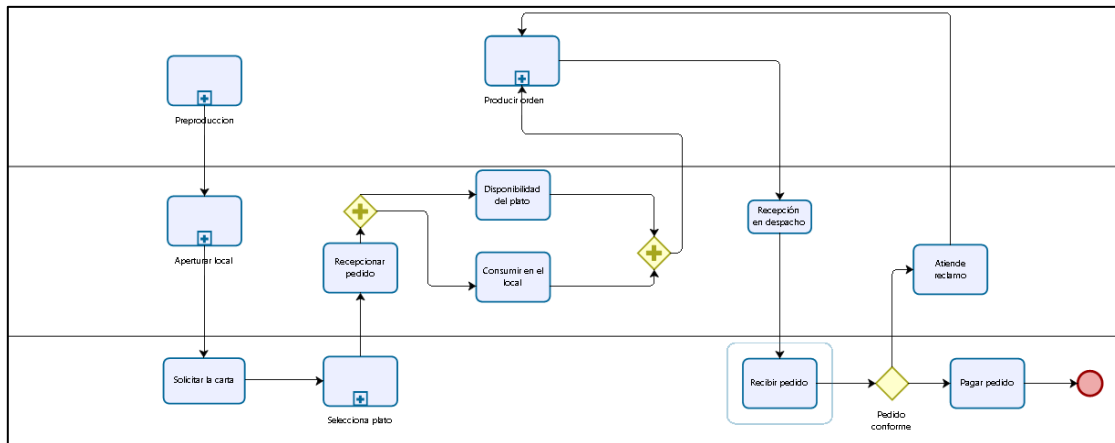


Figura 11. Representación del macro proceso de producción, toma y despacho de pedidos. Elaboración propia

Las actividades comienzan con la apertura del local, el cual debe ser previamente sanitizado, especialmente dentro de la zona productiva, ya que es considerada como un área crítica debido a que se realizan todos los procedimientos de preparación, además, se debe realizar un conteo del stock que se dispone para la producción del día, teniendo en cuenta que lo ideal es poder tener un control anticipado del mismo, pero en las empresas estudiadas no se lleva un adecuado control de stocks, por lo que únicamente se contactan con sus respectivos proveedores cuando ya no existe suficiente abasto para los clientes.

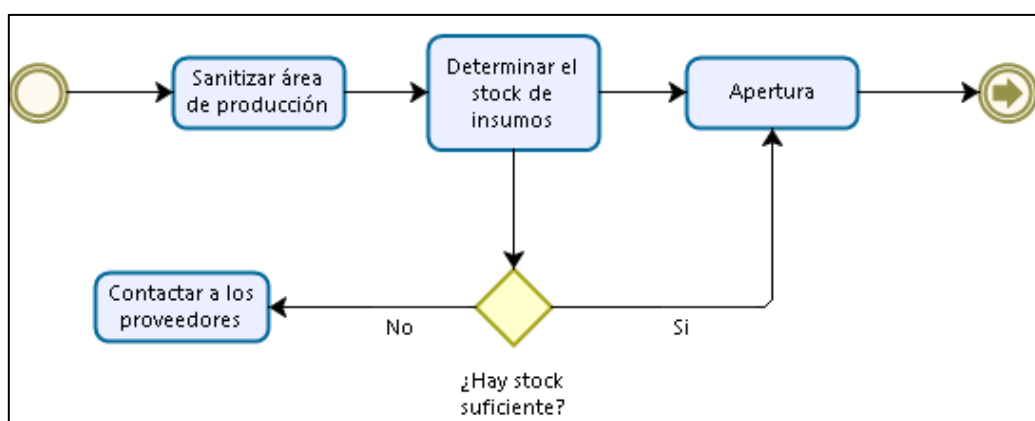


Figura 12. Representación del proceso de apertura del local. Elaboración propia

En tal sentido, de los estudios previos en el estado de arte, la toma y despacho de pedidos es el cierre del proceso de venta por cada cliente o grupo que se dirija a los restaurantes; por lo que, es trascendental enfatizar una capacitación adecuada para que el desenlace repercuta en la satisfacción de los clientes, previo a los procesos de producción y de gestión de inventarios, donde se garantiza la calidad de los productos.

Una vez llegado el cliente al local, este solicita o se le ofrece la carta para que pueda escoger de acuerdo a sus gustos y preferencias la orden, este proceso es considerado de igual forma como uno crítico debido a que uno de los factores que puede marcar la diferencia en relación a otros competidores directos son el trato rápido, servicial y preciso.

Una vez tomada su decisión, procede a seleccionar el plato o presentación para que pueda ser comunicado al área de ventas, recepcionando el pedido, de acuerdo a la demanda que se pueda presentar y el tiempo en el que el cliente llegue, se debe consultar si se encuentran con los materiales e insumos necesarios para proceder a elaborar lo solicitado, y en simultáneo se consulta al cliente si su pedido será consumido en el mismo local o será para llevar.

Con los datos previamente esclarecidos, se lleva a cabo todo el proceso de producción correspondiente dependiendo del tipo de plato y cantidad solicitada de los mismos, de esta forma, los productos llegan al área de despacho, donde el personal encargado hace llegar los platos, ya sea para comer en el propio local o para llevar al consumidor, si se encuentra conforme con el pedido, procede a pagar para posteriormente retirarse y culminar con el proceso, sin embargo, si existe alguna inconformidad respecto a lo solicitado se procede a atender el reclamo y corregir la orden.

A continuación, se presenta el modelo caracterizado de forma general para las micro y pequeñas empresas estudiadas:

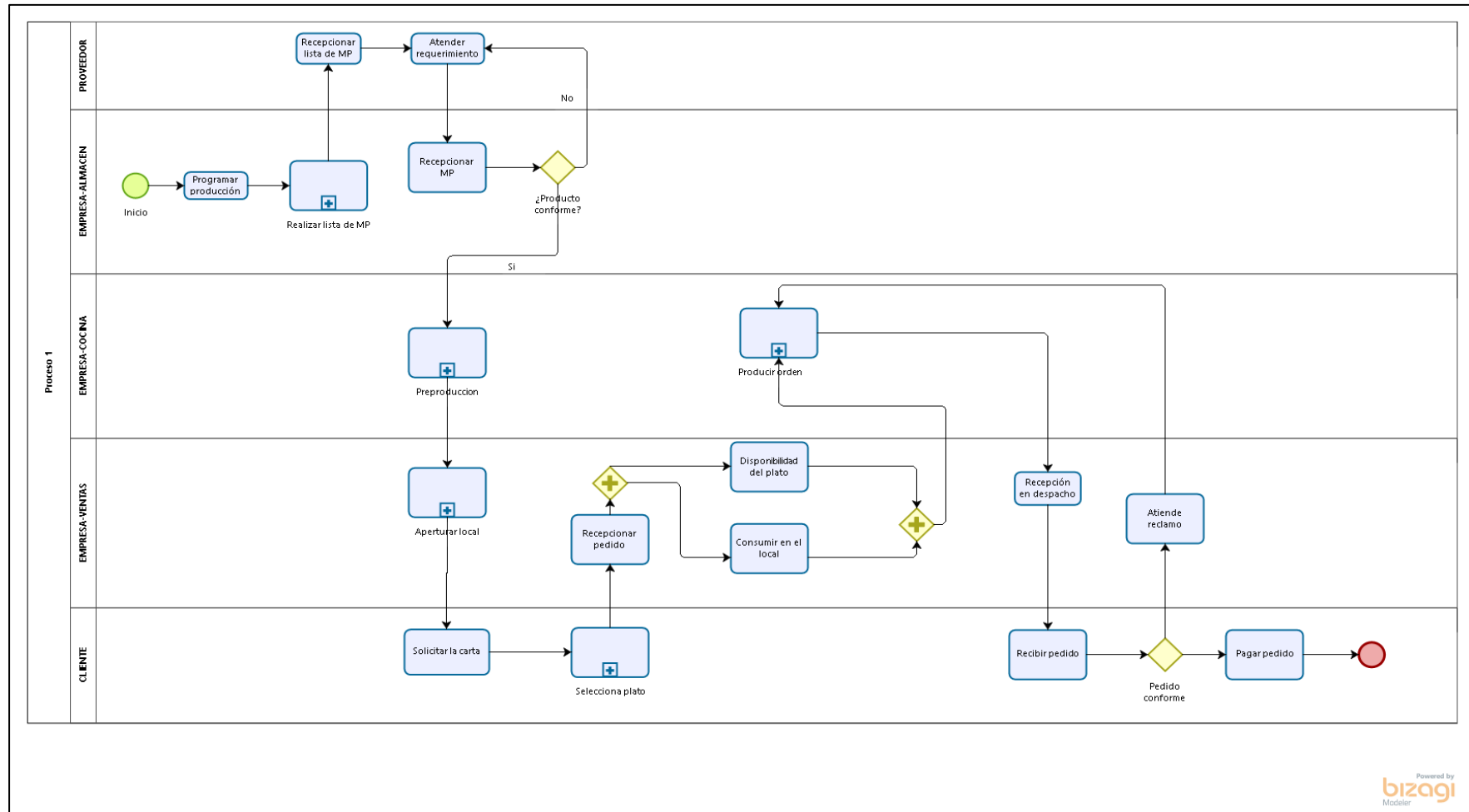


Figura 13. Modelo estandarizado de los procesos operativos de las micro y pequeñas empresas del sector gastronómico en la región Lambayeque. Elaboración propia.

En el diagnóstico de los procesos operativos principales de las micro y pequeñas empresas estudiadas, se puede observar mediante la caracterización el flujo de los procesos de las diferentes áreas. En tal sentido, se resalta el área de cocina como la producción y el centro de los productos a ofrecer. Asimismo, contar con un solo proveedor puede generar ventajas o desventajas, tomando en cuenta la calidad y precio de la materia prima. También, un control de cada área permitirá a las empresas llevar un mejor manejo de los procesos para su optimización.

3. Conclusiones y recomendaciones

- En cuanto a lo abordado en el trabajo de investigación se realizó la caracterización de los tres objetivos planteados en las áreas de almacén, cocina y despacho, esto permitió una estandarización de los procesos operativos a las micro y pequeñas empresas en base a un previo diagnóstico.
- Dentro del análisis expuesto en el primer objetivo, la gestión de inventarios es fundamental para el aprovisionamiento de materia prima, además de establecer alianzas con proveedores de confianza que permitan mantener una calidad estable, este es el caso de todas las empresas estudiadas, que indiferente los tipos de platos de comida que ofrezcan, la gestión de inventarios, específicamente el aprovisionamiento es el comienzo de los procesos operativos.
- En relación a lo diagnosticado en el segundo objetivo, todo el personal del área de cocina se comunica de manera constante con el área de almacén para estar alineados con los objetivos y fortalecer las relaciones con sus compañeros de trabajo, esto permite un mejor desarrollo de los procedimientos para la preparación de los platos de comida, sobre todo en horarios donde la afluencia de clientes es creciente.
- En particular como base en el tercer objetivo, los clientes de las cinco empresas estudiadas se encuentran satisfechos con los platos de comida y sienten la libertad de poder emitirles una crítica constructiva ya sea en el diseño de los platos de comida o en el sabor. En tal sentido, los restaurantes toman
- También, en base a los tres objetivos, se identificó la carencia de un sistema de costos para el precio de los platos de comida y estimación de materia prima, es decir, se realiza de manera empírica sin un estudio previo de costos fijos o

variables que permitan lograr una mayor exactitud en el precio de venta de los platos de comida.

- Como análisis de los resultados de los tres objetivos, la administración de las empresas se realiza de forma empírica en cuanto a las gestiones y decisiones a corto, mediano y largo plazo; por tanto, en un futuro no se garantiza la continuidad de las empresas en el mercado por un mal manejo en los procesos principales como los operativos que han sido estudiados en este trabajo de investigación.

Asimismo, a partir del diagnóstico de los procesos operativos en las empresas estudiadas, son necesarias las siguientes recomendaciones:

- Para las micro y pequeñas empresas, a partir del diagnóstico en este trabajo, definir los procesos críticos para un mayor control de estos; con el objetivo que se genere una estabilidad organizacional que otorga un beneficio económico a los dueños, trabajadores y clientes de los restaurantes.
- En tal sentido, la aplicación de un software o sistema contable puede otorgar una ventaja competitiva en las micro y pequeñas empresas y una disminución de costos por almacenaje de las materias primas.
- De igual forma, es recomendable establecer procedimientos en los procesos de mantenimiento en los equipos empleados para el área de cocina y almacenaje de materia prima como carne de pollo, pescado, mariscos, entre otros.
- Por último, realizar una optimización de tiempos mediante un estudio de los procesos críticos identificados que permitan una mejora en las operaciones.

4. Referencias

- Alarcón, A. (2019). *La Gestión de almacenaje para reducir el tiempo de despacho en una distribuidora en Lima*. (Tesis de grado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8970/1/2019_Alarcon-Casa%C3%B1a.pdf
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Caracas: Episteme. Obtenido de <https://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACI%C3%93N-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>
- Atahumán, E. E., & Falen, M. C. (2018). *La gestión de inventarios en la cadena de abastecimiento y su impacto en la toma de decisiones financieras de las empresas que realizan actividades de restaurante – pollería, en el distrito de Barranco, en el año 2017*. (Tesis de grado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625826/Atahuman%c3%a1n_le.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ballesteros, D., & Ballesteros, P. (2007). El comercio electrónico y la logística en el contexto latinoamericano. *Universidad Tecnológica de Pereira*. Obtenido de <https://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/5425/2873>
- Bustamante, M. D. (2017). *Propuesta de un sistema de gestión de costos ABC para mejorar la rentabilidad del restaurante El Rincón del Pato EIRL, Lambayeque - 2016*. (Tesis de grado). Universidad César Vallejo, Lambayeque, Perú. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/15907/bustamante_chm.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Calderón, A. (2014). *Propuesta de una mejora en la gestión de inventarios para el almacén de insumos en una empresa de consumo masivo*. (Tesis de grado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/324442/Calderon_PA.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Campos, G. , & Lule, N. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Dialnet*. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiqIO->

joYrrAhXmRt8KHSnCBOQQFjACegQlAxAB&url=https%3A%2F%2F dialnet.unirioja.es%2Fservlet%2Farticulo%3Fcodigo%3D3979972&usg=AOvVaw0aZ2Jh8gJ-x7N216le5Azy

Carro, R., & González, D. (2013). Logística Empresarial. Obtenido de <http://nulan.mdp.edu.ar/1831/>

Coaguila, A. (2017). *Propuesta de implementación de un modelo de Gestión por Procesos y Calidad en la Empresa O&C Metals S.A.C.* (Tesis de grado). Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú. Obtenido de http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15240/1/COAGUILA_GONZALE_S_ANT_MET.pdf

Congreso de la República. (2013). Ley N° 30056. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversas-leyes-para-facilitar-la-inversion-ley-n-30056-956689-1/>

Díaz, D. J. (2019). *Plan de negocios basado en la viabilidad de un Market online de insumos para restaurantes en Chiclayo.* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/30284/Diaz_PDJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Díaz, M. (2015). *Propuesta de un sistema logístico para las empresas fabricantes de king kong en la ciudad de Lambayeque.* (Tesis de grado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Lambayeque, Perú. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/705/1/TL_D%c3%adaz_Caruajulca_MarielaMarizel.pdf

Dini, M y Stumpo, G. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2018). *Mipymes en América Latina* Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf

Durán, Y. (2012). Administración del inventario: elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas. *Redalyc*, 55-78. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545892008.pdf>

Esi-Ubani, C. O. (2019). *Inventory management and marketing performance of fast food restaurants in Abia state, Nigeria.* (Tesis de posgrado). Michael Okpara University of Agriculture, Abia, Nigeria. Obtenido de https://scholar.google.com/citations?user=VCKzYkIAAAAJ&hl=en#d=gs_md_cit

a-

d&u=%2Fcitations%3Fview_op%3Dview_citation%26hl%3Den%26user%3DVKZyKlIAAAAJ%26citation_for_view%3DVCKzYkIAAAAJ%3AzYLM7Y9cAGgC%26tzm%3D300

- Garrido, I. Y., Cejas, M. (2017). La gestión de inventario como factor estratégico en la administración de empresas. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Generales*, 13(37), 109-129. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78252811007.pdf>
- Goltz, J. (2011). Las 10 razones por las que quiebran las empresas chicas. *The New York Times*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/las-10-razones-por-las-que-quiebran-las-empresas-chicas-nid1339819>
- Hernández, R. , Fernández, C. , & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F. : Mc Graw Hill. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Ingenioempresa (2019). Planificación táctica desde ISO 9001: Cómo caracterizar un proceso. Obtenido de <http://ingenioempresa.com/planificacion-tactica-caracterizar-proceso/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Noviembre de 2019). *Perú: Estructura Nacional 2018*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/
- Manrique, A. (s.f.). *Gestión y diseño: Convergencia disciplinar*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a06.pdf>
- Mayorga, M. J., Vasconez, V. H., Moreno, M. A., Arellano, A. V., & Pazmiño, C. A. (2020). Gestión del sistema de inventarios orientado a pequeñas y medianas empresas, PYMEs, ecuatorianas del sector ferretero: caso de estudio. *Espacios*. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a20v41n03/a20v41n03p07.pdf>
- Molina, D. (2015). *Gestión de Inventarios: una herramienta útil para mejorar la rentabilidad*. Obtenido de <http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/839/dolores%20molina.pdf?sequence=1>

- Nuño, P. (29 de Diciembre de 2017). La logística de producción. *Emprendepyme*.
Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/la-logistica-de-produccion.html>
- Presidencia de la República del Perú. (27 de Diciembre de 2013). *Decreto Supremo N° 0113-2013-Produce*. Obtenido de
http://www.sice.oas.org/SME_CH/PER/Decr_S_013_2013_Prod_s.pdf
- Torres (s.f.). 15 ejemplos de procesos en una empresa. Obtenido de
<https://iveconsultores.com/ejemplos-de-procesos-de-una-empresa/>
- Universidad Manuela Beltrán. (s.f.). *Procesos logísticos en aprovisionamiento*.
Obtenido de
http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1634/Procesos_logsticos_en_aprovisionamiento.pdf
- Vallejos, S. (2010). Comercio electrónico. Obtenido de
<http://exa.unne.edu.ar/informatica/SO/MonogComElecSofVallejos2010.pdf>
- Zegarra, A. (2017). *Propuesta de comercio electrónico para el archivo técnico de la EPS SEDAPAR S.A.* (Tesis de grado). Universidad Nacional San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú. Obtenido de
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/4716/Ilzeagae.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

5. Anexos

Anexo 1. Modelo de encuesta

ENCUESTA PARA CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Objetivo: Con la siguiente encuesta se pretende identificar las diversas actividades dentro de los procesos operativos de la empresa.

PREGUNTAS PARA EL ÁREA DE COCINA

1. ¿Cuántos trabajadores tiene el área de cocina?
 - a) Menos de 5
 - b) Entre 5 y 10
 - c) Más de 10
2. ¿Cuántos platos se preparan en su empresa?
 - a) Hasta 5
 - b) De 6 a 10
 - c) Más de 10
3. ¿Cuántos platos de mayor consumo tiene su empresa?
 - a) Hasta 2
 - b) De 3 a 6
 - c) Más de 6
4. ¿Qué tan frecuente se hacen cambios en la presentación de los platos?
 - a) Dos o tres veces al año
 - b) Al menos una vez por año
 - c) Menos de una vez al año
5. ¿Las actividades de producción son planeadas correctamente?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) No existe planificación
6. ¿El proceso presenta limitaciones o dependencias (cuellos de botella)?
 - a) Nunca se presentan
 - b) Frecuentemente se presentan
 - c) Casi siempre
7. En el caso de presentar, ¿dónde más se ubican?
 - a) Área de cocina
 - b) Área de despacho
 - c) Área de almacén
 - d) No existe cuellos de botella
8. ¿Los platos cumplen con las especificaciones del cliente?
 - a) Siempre cumplen con sus requerimientos
 - b) Sólo cumplen algunos de sus requerimientos
 - c) Casi nunca cumplen con sus requerimientos
9. ¿Los costos de producción se estiman en base a un sistema de costos?
 - a) Si se cuenta con un sistema de costos para estimar sus costos de producción
 - b) Solo en algunas ocasiones presenta sistemas de costos
 - c) No aplica, utiliza experiencia e intuición
10. ¿Existe comunicación entre los trabajadores del área de cocina, atención al cliente y de almacén?
 - a) Hay constante comunicación
 - b) No hay comunicación para solicitud de pedidos y producción

- c) No se discuten los detalles de los platos producidos, es decir, trabajan separados.
11. ¿Los trabajadores del área de cocina reciben retroalimentación sobre las necesidades del cliente?
 - a) Si, sobre los detalles de los productos y presentación
 - b) Si, sobre la calidad del producto, su tiempo de entrega y costos
 - c) No reciben retroalimentación
 12. ¿Tiene implementado Procedimientos Estandarizados de Saneamiento (POES)?
 - a) Tengo conocimiento de ellos y los tengo implementados
 - b) Los conozco pero no los tengo implementados
 - c) Desconozco de su existencia
 13. ¿Cada cuánto tiempo realiza actividades de saneamiento e inocuidad?
 - a) Todos los días
 - b) Menos de 5 veces por semana
 - c) Hasta 3 veces por semana
 14. ¿Considera que el espacio entre las áreas de trabajo es suficiente?
 - a) Sí, es suficiente
 - b) Se presentan limitaciones en el espacio
 - c) El espacio no es suficiente para poder desempeñar las labores de manera operativa
 15. ¿Se manejan adecuadamente los residuos sólidos?
 - a) Sí, se manejan adecuadamente y cuentan con un plan de manejo
 - b) Sí, se manejan pero no cuentan con un plan
 - c) No se manejan adecuadamente los residuos sólidos
 16. ¿La empresa cuenta con algún tipo de certificación por el desarrollo de los productos y procesos?
 - a) Sí, cuenta con certificaciones
 - b) No, solo cumple con los estándares legales
 17. ¿Ha recibido algún premio relacionado con la calidad de sus productos y procesos?
 - a) Sí
 - b) No

PREGUNTAS PARA EL ÁREA DE ALMACÉN

18. ¿Cuántos trabajadores tiene el área de almacén?
 - a) Menos de 5
 - b) Entre 5 y 10
 - c) Más de 10
19. ¿Se registran las entradas y salidas del almacén?
 - a) Sí, se lleva un estricto control de las entradas y salidas
 - b) Algunas veces se registran las entradas y salidas
 - c) No se registran las entradas y salidas
20. ¿Se determinan los stocks de inventario?
 - a) Se determina los máximos y mínimos con base a un sistema de inventarios
 - b) Ocasionalmente se determina los máximos y mínimos
 - c) No se determinan los stocks de inventario
21. ¿Qué criterios toma en cuenta para elegir a los proveedores?
 - a) Calidad, oportunidad de relaciones beneficiosas, precio de materia prima e insumos
 - b) Únicamente el precio de la materia prima e insumos
 - c) No se maneja una cartera de proveedores
22. ¿Con qué frecuencia cambia de proveedores?
 - a) Trabajo con proveedores fijos
 - b) Una vez al año
 - c) Más de una vez al año
 - d) Casi siempre se cambia de proveedor
23. ¿Considera que el espacio entre las áreas de trabajo es suficiente?
 - a) Sí es suficiente
 - b) Se presentan limitaciones que dificultan de manera leve los procesos
 - c) El espacio es insuficiente y no se pueden realizar las labores
 - d) El almacén cuenta con espacio propio
24. ¿Se cumplen con las normas de seguridad requeridas según el giro del negocio?
 - a) Sí, se cumplen
 - b) Se cumplen con algunas normas
 - c) Se desconoce de las normas de seguridad para este giro de negocio
25. ¿Considera que los equipos y herramientas son suficientes?
 - a) Son suficientes y con tecnología adecuada
 - b) Algunas veces puede ser insuficiente y poco adecuada
 - c) No es ni suficiente ni adecuada
26. ¿Cuenta con programas de mantenimiento de los equipos?
 - a) Si se cuenta con un programa de mantenimiento y se lleva a cabo
 - b) Se cuenta con un programa de mantenimiento pero no se lleva siempre a cabo
 - c) No se cuenta con programa de mantenimiento, solo se actúa cuando el equipo falla
27. Mencione los equipos con los que cuenta

Anexo 2. Modelo de guía de observación estructurada

TOMA DE PEDIDO				
Ítem	Aspecto	Sí	No	Observaciones
1	Atención en menos de 5 minutos.			
2	¿El trato al cliente es el correcto?			
3	¿Existe un archivador de pedidos?			
4	¿El encargado de la actividad es eficiente?			
5	¿Se explica correctamente el contenido de los platos?			
6	¿Se ofrecen promociones al cliente?			
DESPACHO				
Ítem	Aspecto	Sí	No	Observaciones
1	¿La presentación del producto es correcta?			
2	¿El encargado de la actividad es eficiente?			
3	¿Se respeta el orden de llegada de pedidos al momento del despacho?			
4	¿Maneja libro de sugerencias o reclamaciones?			
5	¿Hay control de stock al finalizar la producción?			

Anexo 3. Mostrador de postres en la empresa “E”.

